

NOTULEN VAN DE ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS VAN HEINEKEN N.V., gehouden op 20 april 2023 in het DeLaMar Theater, Marnixstraat 402, Amsterdam om 13:30 uur

Opening

De voorzitter: Dames en heren goedemiddag. Hierbij open ik om half twee de algemene vergadering van aandeelhouders van Heineken N.V. Ik heet u allen van harte welkom en ik ben blij om u weer te mogen verwelkomen in het mooie DeLaMar Theater.

Met mij op het podium zitten de CEO Dolf van den Brink, de CFO Harold van den Broek, en verder zijn alle leden van de Raad van Commissarissen aanwezig. Graag heet ik ook de aandeelhouders van Heineken Holding N.V. welkom, die als toehoorder aanwezig zijn.

Deze vergadering wordt ook bijgewoond door notaris Van Agt van Loyens & Loeff, hij draagt zorg voor toezicht op het stemmingsverloop. De vandaag genomen besluiten en de stemuitslagen worden binnen enkele dagen op de website van de vennootschap geplaatst. Het verslag van de vergadering zal binnen drie maanden op de website worden geplaatst. In verband met de bespreking van de jaarrekening 2022 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.

Ik bespreek eerst een paar huishoudelijke mededelingen. In de eerste plaats vraag ik u alle mobiele telefoons uit, of in ieder geval op stil te zetten. Het is niet toegestaan om tijdens de vergadering foto's of video opnames te maken, in verband met de privacy van uw medeaandeelhouders.

Er is gezorgd voor simultane vertalingen van Nederlands-Engels en van Engels-Nederlands tijdens deze vergadering. U kunt hiervan gebruikmaken via kanaal twee van de aanwezige hoofdtelefoons. Vragen die in het Engels worden gesteld, zullen in het Nederlands worden beantwoord en simultaan worden vertaald. Vragen die door één van de niet-Nederlandse leden van de Raad van Commissarissen in het Engels worden beantwoord, worden simultaan vertaald naar het Nederlands. Slechthorenden kunnen ook gebruikmaken van de hoofdtelefoons via kanaal één. De vergadering wordt via een videoverbinding uitgezonden. Ik heet iedereen die via de livestream meekijkt van harte welkom. De vergadering van Heineken Holding N.V. begint om ongeveer 16:00 uur, of zoveel later als deze vergadering eindigt. Wij zijn enigszins beperkt in de tijd, omdat vanavond in deze zaal de fantastische musical 'Sweeney Todd' met Simone Kleinsma wordt opgevoerd, waarvoor het podium nog moet worden opgebouwd.

Dan ga ik nu over tot de vergaderformaliteiten.

Ik stel vast dat één, alle formaliteiten voor het bijeenroepen van deze vergadering door de wet of statuten vereist in acht zijn genomen. En twee, dus geldige besluiten kunnen worden de genomen over alle aankondigde onderwerpen.

De vennootschap heeft aandeelhouders de mogelijkheid geboden om via internet een steminstructie te geven en van deze mogelijkheid is gebruik gemaakt. Notaris van Agt zal u laten weten hoeveel stemmen kunnen worden uitgebracht vandaag, zodra de telling is afgerond.

U zult allicht hebben opgemerkt dat er twee personen in het bijzonder niet aanwezig zijn vandaag. Het betreft de heren José Antonio Fernández Carbajal en Francisco Camacho Beltrán. Tot voor kort waren zij beiden lid van de Raad van Commissarissen. In februari kondigde FEMSA aan haar aandelenbelang in Heineken N.V. en Heineken Holding N.V. te gaan verkopen. Als gevolg van dit besluit zijn de heren Fernández en Camacho in februari teruggetreden uit de Raad van Commissarissen. Aan het eind van deze vergadering zullen wij langer stilstaan bij hun vertrek met een gepast dankwoord.

Dat gezegd hebbende geef ik graag een korte toelichting over de mogelijkheden tot het stellen van vragen. Aandeelhouders van Heineken N.V. mogen in deze vergadering vragen stellen. Als u in deze vergadering het woord zou willen voeren, kunt u gebruik maken van één van de microfoons in de zaal. Gelieve uw naam te noemen, zodra ik het woord heb verleend. Als u spreekt als vertegenwoordiger van een aandeelhouder, verzoek ik u bovendien mee te delen welke aandeelhouder u vertegenwoordigt. Ik verzoek u kort en bondig uw vraag te stellen. 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?

(Company Secretary) Mevrouw Van van der Waal: Dank. Voor het stemmen kunt u gebruik gaan maken van de stemkastjes. Aandeelhouders van Heineken N.V. hebben blanco stempassen zonder stip en kunnen in deze vergadering stemmen. Aandeelhouders van Heineken Holding N.V. die als toehoorders bij de Heineken N.V. vergadering aanwezig zijn, hebben een stempas met een gele stip. Deze pas kan uitsluitend in de vergadering van Heineken Holding N.V. gebruikt worden. Aandeelhouders met twee gele stippen zijn aandeelhouders van zowel Heineken N.V. als Heineken Holding N.V. en zij kunnen in beide vergaderingen stemmen. Meneer de voorzitter, ik geef graag het woord terug aan u.

De voorzitter: Bedankt Anne Marie, dit was het inleidende gedeelte. Wij beginnen nu met 1.a van de agenda.

1.a BESTUURSVERSLAG OVER HET BOEKJAAR 2022

De voorzitter: Het bestuursverslag kunt u terugvinden in het jaarverslag. Ik geef hierover graag het woord, eerst aan Dolf van den Brink, de voorzitter van de Raad van Bestuur en CEO en daarna aan Harold van den Broek, CFO.

(CEO) De heer Van den Brink: Dank je Jean-Marc en welkom allemaal in dit prachtige theater en dank dat u hier vandaag bent gekomen voor onze jaarlijkse aandeelhoudersvergadering. Deze vergadering is niet alleen onderdeel van onze governance, maar ook een mooi en belangrijk jaarlijks ritueel waarin wij verslag doen van de stand van zaken binnen het bedrijf.

Wij kijken terug en wij blikken vooruit en wij vragen uw goedkeuring voor een aantal belangrijke besluiten. Wij delen dit alles met u, onze aandeelhouders, met onder u velen die hier al jaren komen, sommigen zelfs al decennia. Wij doen vandaag verslag in een tijd van grote turbulentie voor de wereld, de industrie en ook voor ons als bedrijf.

Dit jaar werk ik alweer 25 jaar bij Heineken en ik zit nu bijna drie jaar in mijn rol als CEO van Heineken en het zijn uitdagende jaren, mag ik wel zeggen voor ons allemaal. Wij

hebben de afgelopen jaren te maken gehad met Covid, verstoringen in onze toeleveringsketen, hoge inflatie, oorlog en maatschappelijke spanningen. Zoals gezegd, behoorlijke uitdagende tijden voor het bedrijf. En in deze context zijn wij trots op de sterke resultaten die onze onderneming vorig jaar en over de afgelopen periode heeft geboekt. En de inzet die alle HEINEKEN werknemers, onze klanten en leveranciers hebben getoond in deze voortdurend complexe en volatiele omgeving.

Niet alleen zien wij vooruitgang in de financiële resultaten, maar ook in de stappen die wij maken om onze ambities op het gebied van duurzaamheid te realiseren, onze “Brew a Better World” strategie. In wat volgt, zullen Harold en ik u meer detail en inzicht hieromtrent geven.

Maar graag wil ik beginnen bij onze EverGreen strategie. Het is onze leidraad in wat wij willen bereiken en hoe wij dat willen doen.

EverGreen gaat over continuïteit, verandering en vernieuwing en is geïnspireerd op de veerkracht van de natuur. Wij vinden dit een mooie vergelijking, want bier is ook een puur natuurlijk product. Wij bouwen en brouwen verder op onze sterke punten en gaan nieuwe uitdagingen aan. We passen ons aan om te kunnen blijven groeien in een snel veranderende wereld.

Bij het formuleren van de EverGreen strategie zijn we begonnen met onze – in goed Engels – purpose en onze waarden, ofwel de ziel van de organisatie.

En onze purpose is: “We Brew the Joy of True Togetherness to Inspire a Better World”. We creëren onvergetelijke momenten die ons samenbrengen en verbinden. Momenten die helpen de wereld vrolijker te maken. Elke dag, elk biertje en elke proost weer. En onze normen en waarden sturen ons handelen. Passie, moed, zorg voor mensen en de planeet en gezelligheid. Deze waarden zijn typisch verankerd in ons bedrijf en hebben ons door de jaren heen enorm geholpen. Maar er zijn ook dilemma's en in complexe tijden zien we dit in het bijzonder terug. Er zijn vraagstukken waar geen simpele oplossing voor is. Soms zijn er zelfs een aantal waarbij onze waarden niet makkelijk samenvallen en er moeilijke keuzes moeten worden gemaakt.

Een zeer belangrijk en complex thema is ons vertrek uit Rusland en ik zal hier later in meer detail op terugkomen. Vaak is dan uiteindelijk de vraag: kan ik mezelf en kunnen wij onszelf als bedrijf in de spiegel kijken? En wat zie ik door die spiegel heen gebeuren in de wereld om ons heen? Ik verwacht dat we hier straks verder met elkaar over zullen praten.

Deze volgende slide laat op een beknopte manier zien wat onze EverGreen strategie inhoudt en geeft onze belangrijkste prioriteiten aan. Onze ambities om sterke en evenwichtige groei te realiseren en zo duurzame lange termijn waarde te creëren voor al onze stakeholders, zoals u van ons gewend bent, als zowel een beursgenoteerd bedrijf als een bedrijf waarin de Heineken-familie een controlerend belang heeft. Wij doen dit met een duidelijke focus. Alle vijf prioriteiten zijn belangrijk en zijn vaak met elkaar verbonden.

Onze eerste prioriteit is omzetgroei en onze droom om de toekomst van Beer & Beyond vorm te geven en consumenten voor ons te blijven winnen met spannende nieuwe merken en producten.

Onze tweede prioriteit is het digitaliseren van de onderneming met als doel de best verbonden brouwer te worden.

Onze focus ligt verder op het verhogen van de productiviteit voor zowel de financiering van groei als winst.

Ten vierde richten we ons op het bereiken van onze Brew a Better World ambities.

Ten slotte richten we ons op het continu ontwikkelen van onze werknemersorganisatie en van ons netwerk.

Dit creëert een momentum waarbij groei nieuwe mogelijkheden schept voor verdere productiviteitswinst, die we vervolgens ten dele herinvesteren om weer sneller te kunnen groeien en dan opnieuw voor waardecreatie op de langere termijn.

We meten ons succes aan de hand van wat wij de groene diamant hebben genoemd en alle vier de kwadranten zijn belangrijk, het illustreert het evenwicht dat wij nastreven. Groei met een goede balans tussen groei en waarden voor ons en voor de samenleving.

Laten we naar onze resultaten over 2022 kijken, waar we denk ik trots op kunnen zijn. Gebalanceerde groei uit zowel volume als noodzakelijke prijsverhogingen vanwege de inputkosteninflatie. Onze volumegroei lag in de meeste markten vóór op de bier-categorie. Onze productiviteitsprogramma leverde 1,7 miljard euro aan bruto besparingen op en we liggen goed op schema om de doelstelling van 2 miljard in 2023 te overtreffen. Dit is cruciaal gebleken om de gevolgen van de pandemie, toeleveranciers problemen en inputkosteninflatie op te kunnen vangen. Daarnaast zijn we door blijven gaan met de de-carbonisatie van onze brouwerijen op weg naar net zero. Ik ben in het bijzonder trots op het feit dat ook in deze periode van ongekende volatiliteit en onzekerheid onze werknemersbetrokkenheid een heel positief resultaat en verdere verbetering liet zien.

Samenvattend kan je zeggen dat we goede vooruitgang hebben gemaakt in alle vier de kwadranten van de groene diamant.

Op de volgende slide ziet u de belangrijkste financiële cijfers. Harold zal een en ander ook nader toelichten, dus ik zal alleen wat kernpunten benoemen. We zijn trots op de combinatie van groei van volume en marktaandeel. We hebben noodzakelijke prijsverhogingen en kostenbesparingen kunnen realiseren voor het opvangen van inflatie, maar ook om te investeren in onze merken en in bijvoorbeeld digitalisering. Daarnaast hebben we groei van de operationele- en nettowinst kunnen laten zien.

Met deze resultaten in 2022 is ons volume inmiddels volledig hersteld van de Covid impact en zijn omzet- en operationele winst respectievelijk 17,6% en 11,2% verbeterd ten opzichte van 2019.

Laten we nu kijken naar de verschillende regio's, te beginnen met de regio Americas. De netto omzet steeg autonoom met 15,2%, vooral dankzij Mexico en Brazilië, en dan met name het premium segment. De operationele winst steeg met slechts 1,8%, doordat de extra inkomsten uit prijsverhogingen wegvielen tegen de aanzienlijk hogere kosten voor grondstoffen en logistiek, de verstoring van onze activiteiten in Haïti en extra investeringen voor verdere groei in Brazilië en Mexico. In Asia Pacific steeg de nettowinst met 37,4%, dankzij het sterke herstel na de opheffing van de Covid beperkingen, prijsverhogingen en premiumization. De autonome operationele winst steeg met 45,3%. In de regio Europa steeg de netto omzet met 19,2%, dankzij een sterk herstel in de eerste helft van het jaar en prijsverhogingen. De autonome operationele winst steeg met 5% dankzij een gedeeltelijk herstel van de horeca, maar waarbij

voordelen in de mix van verkoopkanalen, prijsstelling en aanzienlijke kostenbesparing wegvielen tegen een aanzienlijke stijging van de grondstofprijzen, marketingkosten en hogere centrale kosten voor digitalisering en technologie.

Tot slot de regio Afrika, Midden-Oosten en Oost-Europa. De netto omzet steeg autonoom met 21,8%, grotendeels dankzij prijsverhogingen door inflatie. Het premium portfolio deed het vooral goed in Nigeria, Zuid-Afrika en Ethiopië, maar zag een kleine daling over de hele regio als gevolg van de scherpe daling van ons premium volume in Rusland, waar we zoals bekend geen Heineken meer verkopen. De operationele winst steeg met 31,5% dankzij een sterke groei van de omzet en een gedisciplineerd kostenmanagement, waarbij de cijfers in de meeste van onze markten met dubbele cijfers groeiden.

Als we even in deze regio blijven en naar de volgende slide gaan: we hebben de definitieve goedkeuring gekregen in Zuid-Afrika en we kijken ernaar uit om meer dan 5.400 nieuwe collega's van Distell en NBL te verwelkomen. Hiermee voegen we ook meer dan 1 miljard euro aan netto omzet en 150 miljoen euro aan operationele winst toe aan onze activiteiten in Afrika. Ook willen we met investeringen en sociale initiatieven een positieve impact maken in de regio, we hebben hiertoe ook specifieke public interest commitments afgegeven in Zuid-Afrika.

De groei van onze premium merken droeg voor meer dan de helft bij aan onze totale autonome groei in 2022. Daarbij liep het Heineken merk wederom voorop. De sterke groei werd geleid door Heineken Original en ook Heineken 0.0 steeg met 8,8% exclusief Rusland, waarmee ons marktleiderschap in het 0.0 segment verder werd versterkt wereldwijd.

Het volume van Heineken Silver is meer dan verdubbeld, met name door uitstekende resultaten in Vietnam en China. Deze propositie werd wereldwijd verder uitgerold, waarmee eind 2022 in totaal 28 markten Heineken Silver wordt geschonken en gedronken. Bovendien werd het Heineken merk dat jaar in Cannes erkend als het meest bekroonde Food & Drinkmerk voor de creativiteit van onze campagnes.

Zoals deze de titel van deze video die ik u ga laten zien is "*not all nights out are out*" en gaat in tegen het vooroordeel dat gamen geen sociale activiteit zou zijn.

[video wordt getoond]

Dan wil ik nu graag de tijd nemen om de situatie voor onze onderneming in Rusland toe te lichten.

De laatste weken, maanden zelfs, is er veel aandacht in de media over onze belofte om Rusland te verlaten. We betreuren het ten zeerste dat de berichtgeving hierover heeft geleid tot vragen en zorgen over onze bedoelingen. Laat ik beginnen om te benadrukken dat er geen twijfel is, wij zullen Rusland verlaten.

Net als iedereen zijn wij geschokt en bedroefd door de voortdurende oorlog in Oekraïne. HEINEKEN heeft de oorlog sterk veroordeeld en heeft vorig jaar besloten om Rusland te verlaten. Sindsdien zijn we vrijwel dagelijks bezig om een overdracht aan een geschikte nieuwe eigenaar voor elkaar te krijgen. Helaas duurt dit langer dan we vorig jaar inschatten, de omstandigheden maken onderhandelingen niet makkelijk. We hebben te maken met continue veranderende regelgeving in Rusland. Wij zijn hierin overigens niet de enige. Ik wil graag de ontwikkelingen van het afgelopen jaar

bespreken, te beginnen met de rol van de onderneming en Rusland binnen de Heineken Groep.

We zijn al 20 jaar actief in Rusland en wij zijn de derde grootste brouwer in het land. We hebben 7 brouwerijen en ongeveer 1.800 medewerkers. De Russische activiteiten zijn goed voor 4% van het wereldwijde volume en ongeveer 2% van de omzet. De Russische markt wordt al jaren gekenmerkt door stagnatie, overcapaciteit en derhalve marginale winstgevendheid, met name voor ons als relatief kleine speler op de markt met minder dan 10% marktaandeel. Na het uitbreken van de oorlog hebben we vorig jaar in maart snel actie ondernomen, door nieuwe investeringen in Rusland te stoppen en de export van bier te beëindigen. En met name de productie en verkoop van en reclame voor het Heineken merk te stoppen. Wij hebben vervolgens op 28 maart 2022 onze beslissing aangekondigd om Rusland te verlaten en Heineken Rusland over te dragen aan een nieuwe eigenaar.

We hebben duidelijk gemaakt dat we de bedrijven financieel zouden afschermen, wat enerzijds inhoudt dat er geen geld naar Rusland zou stromen en anderzijds dat er geen geld vanuit Rusland zou komen. Dit betekent dat we geen royalty's, vergoedingen, rentes of dividenden zouden accepteren. Ons doel was en is ervoor te zorgen dat wij als Heineken N.V. niet profiteren van de activiteiten in Rusland in de periode dat we zoeken naar een nieuwe eigenaar.

Het Russische bedrijf moest daardoor volledig op eigen benen staan, wat een uitdaging was en is, gegeven de historisch lage winstgevendheid en de grote impact van het terugtrekken van het Heineken merk.

Aan het begin van de oorlog, nu een jaar geleden, stonden we voor twee grote dilemma's die ook nu nog gelden. Het beschermen van het levensonderhoud en de veiligheid van onze werknemers en tegelijkertijd nationalisatie vermijden.

We hebben drie leidende uitgangspunten gekozen.

Ten eerste, de zorg en veiligheid van de lokale werknemers. We zullen onze uiterste best doen om het levensonderhoud voor onze bijna 1.800 werknemers veilig te stellen en zullen het bedrijf tot de verkoop draaiende houden om een faillissement te voorkomen en dus de salarissen van onze werknemers te kunnen blijven betalen.

Ten tweede, geen financieel gewin. Wij profiteren niet van de lopende activiteiten en wij beogen geen winst te maken op het moment van de eigendomsoverdracht. We gaan uit van een verlies van ongeveer 300 miljoen euro,

En ten derde onze belofte nakomen om Rusland te verlaten.

Zoals gezegd, betreuren wij het dat berichtgeving heeft geleid tot vragen en zorgen over onze bedoelingen en nogmaals, wij zullen Rusland verlaten. We erkennen dat we vanaf het begin duidelijker hadden moeten zijn over de noodzaak voor het bedrijf in Rusland om nieuwe lokale producten te moeten introduceren om een faillissement te voorkomen, nadat we het Heineken merk en twee andere grote internationale merken aan het begin van de oorlog van de markt hebben gehaald. Hiervoor hebben wij onze excuses gemaakt. Als het lokale bedrijf in Rusland geen actie had ondernomen na het terugtrekken van die merken, dan was er een hoog risico geweest dat het bedrijf verlieslatend zou zijn geworden. Het bedrijf zou dan het risico lopen door het beschikbare kasgeld heen te gaan, met als gevolg een feitelijk faillissement. Dit zou een

reëel risico van strafrechtelijke vervolging betekenen voor ons lokale managementteam, of zelfs nationalisatie van het bedrijf.

Dit was en is niet acceptabel voor ons. We hebben vanaf het begin de veiligheid van onze medewerkers vooropgesteld. Je kunt geen verlieslatend failliet bedrijf verkopen aan een betrouwbare koper. En daarom is het van groot belang dat we het bedrijf draaiende houden, terwijl we een nieuwe eigenaar zoeken. We hebben ook concrete stappen ondernomen om het bedrijf los te koppelen van de Heineken Groep ter voorbereiding op de overdracht. De lokale winstgevendheid was in 2022 beter dan wij eerder vreesden. Daarnaast hebben we op groepsniveau kosten en afschrijvingen genomen gerelateerd aan ons besluit om Rusland te verlaten. Tezamen resulteerden de Russische resultaten in een significant verlies voor HEINEKEN. Over het jaar 2022 en in het eerste kwartaal van 2023 zien we het verlies accelereren.

Zoals gezegd werken we met man en macht aan het realiseren van vertrek uit Rusland. We zijn de afgelopen twaalf maanden zeer intensief bezig geweest met het vinden van een geschikte nieuwe eigenaar voor onze lokale onderneming.

We hebben gisteren kunnen mededelen dat er een verzoek is ingediend voor de lokale goedkeuring van de overdracht van onze Russische activiteiten conform de geldende regelgeving. Vanwege de aard van dit proces kunnen we geen verdere details bekend maken, totdat de transactie formeel is goedgekeurd. Wij hechten eraan te benadrukken dat wij geen controle hebben over het tijdsplan. We zullen meer details van de overeenkomst en de nieuwe eigenaar delen als wij goedkeuring voor de overdracht hebben ontvangen.

Graag sta ik nu ook stil bij “Brew a Better World”, onze duurzaamheidsstrategie voor 2030. Dit is overigens inmiddels ook in het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur en senior management binnen HEINEKEN opgenomen. Wij streven ernaar in 2040 net zero te zijn in onze volledige waardeketen. Dit is tien jaar eerder dan het Parijs akkoord vraagt.

Het Science Based Targets Initiative heeft onze tussenliggende doelstellingen goedgekeurd, namelijk om in 2030 net zero te bereiken in onze eigen productieketen. Ofwel scope een en twee en om de scope drie emissies te verlagen met 21% ten opzichte van 2018. We zijn hiermee onderdeel van een koplopersgroep wereldwijd. We zijn goed op weg.

In 2022 hebben we onze absolute CO2 emissies in scope één en twee weten terug te brengen met 18% ten opzichte van het jaar 2018, dat is ondanks het inbegrip van onze brouwerijen in India, die we voor het eerst hebben meegeteld. Wij boeken ook vooruitgang in scope drie door nauw samen te werken met onze belangrijkste leveranciers. Zo hebben bijvoorbeeld onze koelkast leveranciers zich gecommitteerd om binnen een jaar science-based doelstellingen vast te stellen.

We zijn ook trots op het feit dat CDP ons als één van de bijna 300 climate leaders op de A-lijst heeft geplaatst, na ongeveer 15.000 bedrijven wereldwijd te hebben beoordeeld. Op het gebied van circulariteit hebben we de ambitie om eind 2025 geen afval meer naar stortplaatsen te sturen voor al onze productiesites wereldwijd. Bij meer dan 75% voor onze productiesites is dat nu al het geval, wat betekent dat 99% van ons totale afvalvolume in de productie wereldwijd wordt hergebruikt of gerecycled. Circulariteit gaat natuurlijk verder dan alleen onze eigen productie, denk bijvoorbeeld aan hervulbare flesjes of gerecyclede blikjes. We zijn momenteel bezig met het ontwikkelen van een

bedrijfsbrede strategie voor circulariteit en hopen voor het eind van het jaar hier meer over te vertellen.

En dan natuurlijk water, waarbij we ons blijven inzetten voor gezonde waterstroom gebieden door water efficiënter te gebruiken, circulair te maken en watergebruik waar mogelijk terug te brengen in de waterschaarse gebieden. In 2022 hebben we het gemiddelde waterverbruik in waterschaarse gebieden teruggebracht naar 3 liter voor het produceren van 1 liter bier. Sommige brouwerijen, zoals die in Mexico, hebben al een watergebruik van minder dan 2 liter per liter bier. Vijfentwintig van onze 31 brouwerijen en waterschaarse gebieden zijn gestart met programma's om het watergebruik te balanceren en het waterwingebied te beschermen. Dan moet u denken aan programma's zoals herbebossing en het herstellen van ecosystemen. Bijna 30% van deze brouwerijen is momenteel volledig in evenwicht wat betreft het watergebruik.

Als we kijken naar de sociale pijler van Brew a Better World, dan zien we de goede vooruitgang op het gebied van diversiteit. In de afgelopen vijf jaar hebben we het percentage vrouwen in senior management posities fors zien stijgen van 19% naar 27%. We willen naar 30% in 2025 en 40% in 2030, op weg naar gender balance.

We zijn er trots op dat we zijn opgenomen in de Bloomberg Gender Equality Index 2023 voor ons streven naar meer gelijke en inclusieve werkplekken en hebben recentelijk ook een LinkedIn Award ontvangen voor ons diversiteitsbeleid.

We willen er ook voor zorgen dat uiterlijk 2023 alle medewerkers wereldwijd tenminste een eerlijk leefbaar loon verdienen en dat is in een ruim aantal landen waar we opereren hoger dan het wettelijk minimumloon. We zijn één van de weinige bedrijven wereldwijd die dat expliciet in hun doelstelling hebben opgenomen en we werken daarbij samen met NGO the Fair Wage Network.

Eind 2022 hebben we assessments afgerond bij al onze operating companies en meer dan 99,9% voor onze directe medewerkers verdienen tenminste een leefbaar loon.

Ook in onze communities willen we een positieve impact maken. Honderd procent van onze lokale ondernemingen had in 2022 een samenwerking op het gebied van social impact. Veel van deze samenwerkingsverbanden werken aan het verminderen van sociale ongelijkheid, bijvoorbeeld door het verbeteren van de toegang tot de arbeidsmarkt en het ondersteunen van zelfstandig ondernemerschap, zoals we dat bijvoorbeeld doen in Spanje, Nigeria en de Verenigde Staten.

Als derde pijler werken we aan verantwoord alcoholgebruik en het tegengaan van misbruik. Eén van onze ambities is om consumenten zoveel als mogelijk een alcoholvrije optie aan te bieden, zodat er altijd een keuze is. Heineken 0.0 is al verkrijgbaar in bijna 110 landen en markten die in 2022 goed waren voor bijna de helft van ons totale bedrijfsvolume bieden intussen voor tenminste twee strategische merken een alcoholvrije optie aan. Wij zien hier ruimte voor verbetering en we willen dit percentage de komende jaren verhogen.

Daarnaast had 100% van onze markten een samenwerkingsverband met bijvoorbeeld een NGO of de overheid om alcoholmisbruik tegen te gaan. Denk bijvoorbeeld aan campagnes tegen rijden onder invloed. Ook blijven we de kracht van ons Heineken merk gebruiken om verantwoord alcoholgebruik cool te maken. In 2022 investeerden onze markten meer dan 10% van de mediabestedingen van het Heineken merk aan deze campagnes en bereikten we hiermee meer dan 1,2 miljard unieke consumenten wereldwijd. Graag laten we een korte video zien waarin we stilstaan bij onze ambities

op het gebied van Brew a Better World en waarin ook een aantal concrete voorbeelden worden getoond.

[video wordt getoond]

Tot slot, zoals gezegd opereren we momenteel in een hele complexe en turbulente wereld, Maar ik ben ervan overtuigd dat we met EverGreen een sterk kompas hebben om door deze turbulente tijden te navigeren, alsmede een sterk nieuw strategisch fundament voor de toekomst te bouwen.

We zijn trots op onze resultaten, zowel financieel als qua duurzaamheid. Alhoewel elk jaar weer zijn uitdagingen zal kennen en we weer vol aan de bak moeten in 2023. Ik ben met name trots op al onze medewerkers, hun veerkracht en aanpassingsvermogen en dankzij hen allen hebben we deze resultaten kunnen realiseren en hiermee wil ik graag het woord geven aan Harold.

(CFO) De heer Van den Broek: Dank je Dolf en goedemiddag allemaal. Ik wil graag beginnen met een korte toelichting op onze omzetgroei over 2022. We realiseerden een autonome groei van 4,6 miljard, ofwel 21,2%, waarmee we een netto omzet van 28,7 miljard euro bereikten.

Het totale autonome geconsolideerde volume groeide met 6,4% en dat was in de meeste van onze markten sneller dan de groei die de categorie als geheel liet zien. Deze groei kwam met name door het sterke herstel in Azië Pacific in de tweede helft van 2022 en door de heropening van de horeca in Europa in de eerste helft van 2022. Deze groeicijfers zijn uiteraard beïnvloed doordat we vergelijken met een periode waarin Covid-gerelateerde beperkingen in 2021 een rol speelden. Daarnaast zagen we een aanhoudende groei in Noord en Zuid-Amerika en in de regio Afrika, Midden-Oosten en Oost Europa.

Als geheel steeg de netto omzet per hectoliter beia met 13,9% en de onderliggende prijs-mix, waarbij we rekenen met een constante geografische basis, steeg met 14,3%. Deze groei werd gedreven door een positief mix-effect van verkoopkanalen, prijsaanpassingen voor inflatie en premiumisatie in alle regio's.

Over het gehele jaar genomen bleef de prijs component in de regio's Amerika, Afrika, Midden-Oosten en Azië Pacific groter dan de mix, terwijl in Europa prijs en mix meer in balans waren.

In totaal stegen de prijzen met ongeveer 10%. De omrekening van wisselkoersen naar onze rapportage valuta, de euro, had een positief effect van 1,6 miljard euro, wat 7,2% bijdroeg aan de netto omzet beia, met name de Mexicaanse Peso, de Braziliaanse Real, de Vietnamese Dong en de Amerikaanse Dollar speelden daarin een rol.

Consolidatiewijzigingen hadden een positief effect op de netto omzet van 570 miljoen euro of ongeveer 2,6%, voornamelijk doordat we nu United Breweries Limited in India consolideren.

De operationele winst beia bedroeg 4,5 miljard euro, een autonome stijging van 24% ten opzichte van 2021, exclusief consolidatie en wisselkoerseffecten.

Om te beginnen met de autonome groei. De 4,6 miljard euro netto omzetgroei die ik net noemde, vertaalde zich naar een operationele winstgroei op beia basis en op een onderliggende basis van 800 miljoen euro. Dit werd beïnvloed door de hoge inflatiedruk

op onze kostenbasis en daarnaast hebben we de investeringen in onze groeiagenda hersteld en verder uitgebreid. Het wisselkoerseffect was positief, 258 miljoen euro en tot slot levert de consolidatie veranderingen 12 miljoen euro bij aan de operationele winst.

Laat ik onze verwachtingen voor 2023 nog even met u doornemen.

Allereerst verwachten we in 2023 nog steeds een aanzienlijke instabiliteit in de wereld. We maken in onze verwachtingen dan ook een voorbehoud dat dit kan veranderen als er wezenlijke macro-economische en geopolitieke ontwikkelingen zijn, die we momenteel niet voorzien.

Voor het jaar 2023 verwachten we dat de autonome operationele winst beïnvloed wordt met een mid to high single digit groeit. We bouwen verder op onze EverGreen strategie en houden tegelijkertijd rekening met sobere, economische omstandigheden en een lager consumentenvertrouwen in bepaalde markten. We verwachten dan ook stabiele tot een bescheiden volumegroei voor de onderneming als geheel.

Wij gaan door met het opbouwen van een sterke merkenportefeuille, het verder ontwikkelen van onze digitale route naar de consument, het bouwen van strategische vaardigheden en met het realiseren van onze Brew a Better World activiteiten met bijbehorende investeringen.

Wij zullen een verantwoordelijke prijsbeleid blijven voeren, kijkend naar lokale marktomstandigheden. We streven ernaar om het grootste deel van de inflatie die op onze kosten drukt, in euro's door te berekenen en toch concurrerend te blijven op de markt. We voorzien een stijging van onze inputkosten per hectoliter in de *high teens* en aanzienlijk hogere energiekosten, vooral in Europa.

Het bovenstaande betekent dat de autonome netto omzet beïnvloed, sneller zal groeien dan het bedrijfsresultaat. Ook zal de groei van het bedrijfsresultaat in 2023 ten opzichte van 2022 vooral of eigenlijk geheel, in de tweede helft van het jaar plaatsvinden.

Graag wil ik nu even stilstaan bij de resultaten over het eerste kwartaal 2023 die we gisteren publiceerden. Ik refereerde net aan de onzekere economische omstandigheden en dat werd ook dit kwartaal zichtbaar. U ziet op deze pagina de kengetallen voor Heineken als geheel en per regio, aangezien u de resultaten aankondiging gisteren hebt kunnen lezen, zal ik mij beperken tot een aantal belangrijke opmerking.

De omzet groeide autonoom met 8,9%, waarbij de prijs mix toenam met 12,1% rekening gehouden met een constante geografische basis, met name prijsverhogingen om de inflatie te compenseren droeg hieraan bij.

Het verkochte biervolume daalde autonoom met 3%. Het Heineken merk groeide echter zelfs met 5,7% in volume wanneer we Rusland buiten beschouwing laten, en in meer dan 25 markten groeide dit merk in de dubbele cijfers.

De resultaten in Afrika, Midden-Oosten en Oost-Europa werden negatief beïnvloed door de situatie in Nigeria, onze grootste markt in de regio, de economie van Nigeria werd getroffen doordat de regering besloot oude bankbiljetten uit de roulatie te halen, waardoor er onvoldoende geld beschikbaar was om de economie draaiende te houden, dus konden onze producten ook niet betaald worden. Inmiddels heeft de hoogste rechter ingegrepen en is de situatie herstellende, wat wel wat tijd vergt.

Veel van onze bedrijven in de Americas blijven het goed doen, met name in Mexico en Brazilië. Ook zijn we verheugd over de introductie van Heineken Silver in de Verenigde Staten, waarbij het nu misschien iets te vroeg is om over de resultaten hiervan te spreken.

In de regio Azië Pacific daalde het volume met name door de teleurstellende resultaten in Vietnam, waar we juist vorig jaar zo'n sterk herstel na Covid zagen. Deels doordat we achteraf bezien, te veel voorraad voor de Tet Festival hadden opgebouwd, deels omdat de economie van Vietnam die veel voor de wereld produceert, het minder goed doet dan verwacht.

In Europa hebben we behoorlijke prijsverhogingen moeten doorvoeren vanwege inflatie en stijgende energiekosten, waarbij de consumentenbestedingen in onze categorie tot op heden vrij goed op peil bleven.

Ik hoop u hiermee een indruk te hebben gegeven over onze resultaten in het eerste kwartaal en voordat we deze presentatie afsluiten, wil ik graag nog een paar minuten besteden aan de aandelentransactie waarbij Heineken N.V. heeft geparticipeerd in de FEMSA plaatsing.

Zoals u weet, heeft FEMSA op 15 februari de resultaten van haar strategische evaluatie bekendgemaakt. FEMSA gaf aan zich te concentreren op haar retail en dranken activiteiten en haar belang in de Heineken Groep in de komende 24 tot 36 maanden af te willen stoten. FEMSA is al 13 jaar een gewaardeerde partner en aandeelhouder van HEINEKEN.

Dit creëerde voor ons een unieke kans, maar wel een die in de context moet worden gezien van onze prioriteiten ten aanzien van kapitaal allocatie. Laten we deze nog even in volgorde doornemen. We zullen altijd eerst kijken naar organische investeringen die nodig zijn voor een uitbreiding van onze eigen activiteiten. Ook zullen we onze financiële discipline handhaven en onze langetermijndoelstelling van een netto schuld ebitda ratio van minder dan 2,5 keer zullen we respecteren.

Als onderneming vinden we een consistent en voorspelbaar dividendbeleid erg belangrijk en we blijven actief zoeken naar mogelijkheden om acquisities of strategische deelnemingen te doen. Pas als aan deze voorwaarden is voldaan, zullen we andere opties bekijken.

En dit deed zich precies voor ten tijde van de FEMSA aankondiging. Hierdoor konden wij van deze unieke gelegenheid gebruik maken, rekening houdend met de volgende factoren; door het besluit van FEMSA kwam een groot deel van de aandelen Heineken N.V. en Heineken Holding N.V. op de markt binnen een door FEMSA aangegeven tijdsbestek. Wij geloven dat onze EverGreen strategie werkt en hebben hier groot vertrouwen in en we beschikten over de financiële flexibiliteit om deze transactie te financieren, die de winst per aandeel voor de aandeelhouders van Heineken ten goede zal komen.

Laat me in het kort de belangrijkste kenmerken van deze transactie met u doornemen. FEMSA heeft meer dan de helft van haar positie in de Heineken Groep verkocht door rechtstreekse verkoop van de aandelen en door geplaatste obligaties.

We hebben bekendgemaakt dat Heineken 7,8 miljoen aandelen Heineken N.V. en 3,9 miljoen aandelen Heineken Holding N.V. heeft gekocht voor een totale aankoopprijs van 1 miljard euro. De betaalde prijs bedroeg €91 per aandeel Heineken N.V. en €75 per

aandeel Heineken Holding N.V. De vertegenwoordigers van FEMSA, zoals Jean-Marc aangaf, zijn inmiddels afgetreden.

Met deze transactie verwachten wij een toename van de winst per aandeel van 1% tot 2%. Wij blijven met ruime marge binnen onze doelstelling van een netto schuld tot EBITDA ratio van minder dan 2,5 keer, aangezien de impact ongeveer 0,15 keer is, behouden de aandelen in portefeuille aan als financiële vaste activa en kunnen dit voor onbepaalde tijd doen. Wij behouden strategische flexibiliteit om indien nodig deze activa te kunnen gebruiken.

En voordat ik het woord teruggeef aan Jean-Marc wil ik u een voorbeeld laten zien van een recente succesvolle acquisitie. We gaan zo kijken naar een commercial van Texels bier; een mooi craftbier afkomstig van het Nederlandse eiland Texel . Heineken Nederland heeft de Texelse bierbrouwerij in november 2020 overgenomen. U zult in de commercial terugzien dat Texel eigennuttig van aard is en het heeft zijn eigen merk en zijn eigen manier van doen, The Texels Way.

Heineken Nederland wist deze eigennuttigheid en het kleinschalige gevoel van Texels bier te behouden, maar met een grootschalige campagne waarvan deze commercial een onderdeel is. Laten we even kijken.

[video wordt getoond]

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

De heer Everts: Goedemiddag, Gerben Everts van de Vereniging van Effectenbezitters.

Allereerst complimenten voor de resultaten over 2022, de marges die niet te veel hebben geleden onder de hoge inflatie en het in stand houden van de vooruitzichten, zoals ik net hoorde ook voor 2023, en de acquisitie van Distell.

Je zou bijna denken dat het allemaal rozengeur en maneschijn is bij Heineken en dat beeld hadden we heel graag vandaag ook hier gezien, maar er is ook wat misgegaan bij Heineken. De heer van den Brink refereerde er al aan en sprak ook over de spiegeltest. Het bestuur van Heineken heeft eerder ook in de spiegel gekeken en daarna aan ons en aan het publiek nederig excuses aangeboden, en dat was wat ons betreft ook nodig.

De communicatie heeft het afgelopen jaar flink gezwabberd. Communicatie over wat te doen met Rusland met name. Excuses doen één ding, maar de lessen trekken en herhaling voorkomen is toch waar het echt op aankomt.

Er zit nog steeds een vervelend gat tussen aan de ene kant de marketing van de ambitie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, de ESG strategie aan te scherpen en aan de andere kant daadwerkelijke meer dagelijkse bestuurlijke beslissingen. En daar is over gestruikeld. Ik heb op dit punt leiderschap gemist. Het bestuur is te weinig doortastend gebleken, heeft desinformatie verspreid en onderschat, ja onderschat wat een merk een premium brand maakt en breekt. Het gaat om reputatie, locatie en waar het nodig is tijdige separatie.

Er is in de aanloop naar vandaag al veel gezegd, maar toch ook veel gezwezen. Vandaag werd het volgende bekend over de activiteiten van Heineken in Rusland. De

omzet steeg vorig jaar in Rusland met 14% tot 470 miljoen euro. De winst verdrievoudigde en meer dan 10 miljard liter, door Heineken geproduceerde drank, is door de Russische kelen gevloeid. Naar inschatting van Follow the Money is vorig jaar alleen al zo'n 350 miljoen euro afgedragen aan Rusland, dus aan Poetin.

Dit geeft ons een duidelijk beeld: van een overgangperiode met verminderde activiteiten is geen sprake geweest. De aangevoerde reden dat het blijven in Rusland nodig was om de eigen medewerkers te beschermen, wat wij begrepen, bleek toch ietwat dubieus. In ieder geval is geprobeerd tijd te kopen. In die tijd is niet het beloofde resterende, ronddrijvende vaak opgezet, maar is er in ieder geval lokaal alles aan gedaan om de bruid klaar te zetten voor een zo gunstig mogelijke uithuwelijking?

Inmiddels is de wetgeving in Rusland ook klaar, zodat van de uiteindelijke verkoopprijs direct 10% rechtstreeks in de zak van de heer Poetin zal glijden. HEINEKEN heeft zich laten gijzelen, het bestuur heeft het zien gebeuren en het bestuur had en moet dit kunnen voorkomen. Het bericht van gisteren dat er na meer dan een jaar een koper is gevonden, is verstandig. Hier een misverstand over laten bestaan kon ook echt niet langer, maar tevens tegen deze achtergrond van groeiende volumes en winsten in Rusland leest het bericht wat ons betreft toch kritisch en ik heb u daarover een paar vragen.

Is er een kans dat de koper een Russische vazal van het Kremlin wordt, of hetgeen de afgelopen jaar gebruikelijk is geweest in Rusland; een joint venture met een zetbaas van Poetin? U refereerde, meneer Van den Brink, net aan een geschikte koper die wordt gezocht. Wat is wat u betreft de toetssteen voor geschiktheid? Waarom was het nodig de productie te verhogen en de verhalen de wereld in te slingeren over de prestaties van HEINEKEN in Rusland? Ik geloof niet dat dit nodig was om de medewerkers te beschermen. Ik hoor graag uw mening.

Wie heeft u ook geadviseerd in het risico van in Rusland woonachtige, in rangorde geplaatste, boven de deuk in de reputatie van Heineken? Het merk Heineken en de appreciatie daarvan is toch uw belangrijkste bezit, dit verloochenen we graag niet.

U heeft uw excuses aangeboden waarvoor dank, maar moeten we nu toegeven dat het veel verstandiger zou zijn geweest, direct na de inval in Oekraïne, vanuit Rusland te vertrekken? Nu bent u voor een akkoord op het vertrek afhankelijk van uw gijzelnemer. Welke les trekt u daaruit voor toekomstige situaties?

De heer Van den Brink gaf zojuist aan dat HEINEKEN niet wilde profiteren van de lopende activiteiten in Rusland, zolang er wordt gezocht naar een nieuwe eigenaar en geen winsten willen maken op de verkoop zelf.

U zegt daarmee niet klip en klaar dat met de verkoop geen verliezen of lopende schuldverhoudingen worden gedempt. Het beperken van verlies is wat mij betreft evenzeer een winst bij verkoop. Ik weet natuurlijk niet hoe de Holding erover denkt, maar wij als vertegenwoordigers van particuliere aandeelhouders wensen geen enkel, geen enkel voordeel te ontvangen uit de verkoop uit de Rusland. Niet als aandeelhouder, ook niet blijkend uit het jaarresultaat over 2023. We willen het volledige verlies van vertrek uit Rusland in de boeken kunnen zien. Dat is voor ons een morele plicht die wij u graag opleggen.

Ik begrijp tegelijkertijd dat u aan Poetin gelieerde Russische entiteiten die de zaak eventueel overnemen niet graag schrift wil geven. Mijn vraag is, hoe kunnen we garanderen dat als er toch een eventuele opbrengst uit de verkoop of een verminderd

verlies uit de verkoop komt, zodra HEINEKEN uit Rusland is vertrokken, dat het volledig ten goede komt aan Oekraïne?

Heineken zal moeten compenseren om in de geschiedschrijving aan de goede kant van deze oorlog te kunnen gaan staan. Kunt u glashard en ondubbelzinnig communiceren dat u geen enkel financieel profijt heeft, dus daaronder ook begrepen, minder verlies. En dus niet marchanderen met termen als; netto winst te halen en gaat halen uit de overdracht van eigendom van de Russische activiteiten.

En wat is er in de zin van structuur en cultuurverandering nodig om de mooie woorden over ESG in het jaarverslag van HEINEKEN in de toekomst wel goed te kunnen doorvertalen in doortastende bestuurlijke besluitvorming en eerlijke, volledige en tijdige informatieverstrekking? En is het inmiddels niet dringend nodig dat HEINEKEN de aanwezigheid in regio's en landen kritisch tegen het licht houdt?

Recent is ook aandacht voor Myanmar geweest en in het verleden voor de activiteit in Afrika. Een premium brand heeft simpelweg te maken met druk vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen. HEINEKEN kan zich simpelweg niet permitteren geopolitieke en moreel ethische vraagstukken te negeren. HEINEKEN staat niet boven de daarbij geldende wetten en regels, dus de instantie die wij zien bij HEINEKEN wekt verbazing, is risicovol en niet vol te houden.

U, aan die kant van de tafel u heeft goud in handen of zilver, zoals u dat wenst. Zilver dat is ook goed, maar trek hem even bij. Accepteer dat de maatschappij verandert en HEINEKEN zal moeten mee veranderen. U kunt niet simpelweg op oude voet doorgaan met biertjesmarketing. Vroeg of laat wordt het onfris, slaat het dood, we willen als aandeelhouders een meer moderne inrichting, we willen als aandeelhouders dat u bij het nemen van dit soort belangrijke besluiten en de communicatie daarover uit een ander vaatje tapt, zodat we in alle opzichten weer trots kunnen zijn op het mooie merk Heineken en reputatierisico's effectief worden beheerst. Dank u wel.

De voorzitter: Meneer Evers, dank u wel dank voor de complimenten. Dank voor de feedback en ook de vragen die u stelt. Ik geef het woord aan Dolf om antwoord te geven op de 8 of 10 vragen.

De heer Van den Brink: Ja, ik hoop dat ik snel genoeg heb mee kunnen schrijven met alle onderliggende vragen.

Allereerst goed om te zien dat de Vereniging van Effecten Bezitters zo maatschappelijk en sociaal begaan is en de thema's die u aanstipt, die zijn ook ontzettend belangrijk.

Het is, denk ik, reflectie van een hele moeilijke tijd waar we met z'n allen in de wereld in zitten. De relatieve stabiele periode van vrede en welzijn die we de laatste 20, 30 jaar na de val van de Berlijnse muur hebben gehad, is in turbulentie. Is in transitie naar een nieuwe wereld. En daar proberen we allemaal als actoren in de samenleving ons zo goed mogelijk aan te passen. De oorlog in Oekraïne is unprecedented, zoals je op zijn Engels zegt, dit is iets wat geen van allen voor ons in een lifetime heeft meegemaakt. Er zijn geen duidelijke spelregels voor. En, we moeten allemaal naar eer en geweten onszelf in de spiegel kijkend inderdaad, onze afwegingen maken hoe zo goed mogelijk te handelen. En ik moet zeggen, het proces tussen 24 februari vorig jaar en 28 maart was een van de allermoeilijkste uit mijn carrière. En met mij, met ons als bestuur, om tot die keuze te komen dat wij afscheid gaan nemen van 1.800 collega's vanwege deze omstandigheden. En daar zijn we in een aantal stappen gekomen.

Wij waren één van de allereerste bedrijven wereldwijd, die op 8 maart het Heineken merk terugtrok. Dus de andere merken die hebben van alles gezegd, maar die hebben nooit hun merken teruggetrokken. We hebben echt per direct het Heineken merk uit de markt gehaald en toen op 28 maart de conclusie getrokken, dat wij niet langer konden blijven. En dat had met name, in een spirit of transparency, met onze collega's in Oost-Europa te maken.

We hebben bijna 10.000 mensen in het Oostblok, mensen in Polen, Roemenië, Hongarije, Slowakije. We hadden op dat moment 500 collega's in Warschau in Polen met Oekraïense vluchtelingen in huis. We hebben daar een enorme interne dialoog over gehad waar voor mij, voor ons, de conclusie was, ja, we zullen afscheid moeten nemen, maar dat gaan we niet doen door 1.800 collega's in Rusland onder de bus te gooien, ten faveure van andere collega's en het bedrijf. Dat gaan we op de juiste manier doen en we zijn vanaf dag één gaan zoeken naar een geschikte koper.

Waar ik me totaal niet herken is in woorden als “tijd kopen”. Waarom hebben we gewoon niet het bedrijf verkocht? We hebben elke dag, de laatste 365 dagen zijn we daar in gesprek geweest met de mogelijke koper. En dat was ontzettend ingewikkeld, want de mogelijke koper, die maakt zich enorm zorgen dat hij een verlies latend, cash-negatief bedrijf als een soort molensteen om zijn nek krijgt. Dus die gaan keihard onderhandelen om allerlei securities te krijgen.

Wij moesten het Heineken merk eruit halen, wat 1/3 van de profit was, dat moest opgevangen worden, de regelgeving veranderde, et cetera, et cetera. Dat is simpelweg heel moeilijk gebleken. En dat is voor ons net zo frustrerend als het voor u allemaal is. Het was voor ons zoveel beter geweest, zo makkelijk geweest, als we gewoon binnen twee maanden die transactie hadden kunnen doen. Dat is niet omdat wij hebben lopen dralen, dat is gewoon omdat het ons niet gelukt is.

En daarmee zijn we niet de enige. Een paar weken geleden was er academisch onderzoek dat 92% van de bedrijven, de Westerse bedrijven met Russische activiteiten, momenteel nog steeds in Rusland zijn. Het is ontzettend moeilijk gebleken. Wij waren één van de eersten die het hebben aangekondigd en we zijn nu met onze aankondiging van gisteren één van de eersten die in ieder geval naar de volgende mijlpaal kan, van goedkeuring vragen aan de Russische autoriteiten.

Eén van de belangrijkste overwegingen is de zorg die u uitspreekt, meneer Everts, het niet willen verkopen aan, ja, hoe noemt u het, een adept van Poetin? Dat willen wij inderdaad niet, want ons eerste principe is zorg voor de veiligheid en levensonderhoud van onze 1.800 collega's en dat maakt het ook gelijk hartstikke moeilijk.

Het is ook overigens eerlijk gezegd frustrerend dat wij u nu niet mee kunnen delen aan wie we verkopen en voor welke voorwaarden. Ik zou niets liever doen dan dat. Maar we hebben begrepen, als we dat doen, dat dat een significante impact kan hebben op het goedkeuringsproces en nu moet alles in dienst staan van goedkeuring krijgen en die exit kunnen maken.

Ik herken me dus ook niet in woorden als laten gijzelen, tijd kopen of dat we op de een of andere cynische manier toch hier een voordeel bij proberen te behalen. Ja, we geven toe dat de omzet omhoog is gegaan door prijsverhoging, zoals in de rest van de wereld. We geven toe dat de winstgevendheid zich beter heeft ontwikkeld dan dat wij vreesden op een zeker punt, maar tezamen met de besluiten die wij centraal op groepsniveau hebben genomen, gelieerd aan onze exit, is er netto een significant verlies in onze cijfers voor 2022. Dus nee, wij profiteren niet op dit moment.

We zijn door alle aandacht in de media vanochtend zo vrij geweest om mede te delen dat in het eerste kwartaal van 2023, wij doen normaal geen uitspraak over de financiële cijfers van individuele opkoop, maar hebben we toch vanuit de spirit of transparency gezegd, dat we inmiddels verlies maken in het eerste kwartaal en dat dat verlies 2,5 keer zo groot is als vorig jaar.

We zijn met man en macht bezig om een exit te maken, maar wel op de juiste manier, met hopelijk een juiste verkoper met baangarantie voor onze mensen, zodat we het met een gerust hart kunnen achterlaten. Ontzettend moeilijk, ontzettend lastig, heel frustrerend en we hadden allen zo graag gewild dat we dat eerder hadden kunnen doen. Gewoon de sleutels inleveren, wat mensen suggereren is totaal onverantwoord.

We hebben 7 brouwerijen, honderden miljoenen in assets, die gaan niet verdwijnen, daar gaat dan iemand mee aan de haal, precies die mensen waar u het over heeft, meneer Everts. En dus wat er wordt geroepen: waarom ben je niet gewoon weg? Gewoon wegwezen, de sleutels inleveren, dat is het meest onverantwoorde. Want die brouwerij gaat gebruikt worden. Wij proberen het op de juiste manier te doen. Hoe lastig ook, hoe frustrerend ook.

U stipt het thema van Myanmar aan, een ander duivels dilemma. In een ander voorbeeld van de complexiteit van de wereld waarin we zitten. Was de hele wereld maar democratisch, met onze Westerse liberale waarden. Het feit is dat minder dan 60% van de landen op aarde democratieën zijn en de trend gaat verkeerde kant op. We realiseren ons goed als Westerse multinational, die staat bestaat bij uitstek door onze wereldwijde aanwezigheid. Dat is onze trots, dat is hoe het bedrijf over 158 jaar is opgebouwd, dat daar spanning is. En ook weer hier zijn er vaak geen duidelijke spelregels. En zullen we onze eigen overwegingen moeten maken.

Myanmar is een heel lastige casus waar we decennia geschiedenis mee hebben. In het jaar 1996 zijn we al een keer Myanmar uitgegaan en we hebben toen begin 2013 een besluit genomen om terug te komen, waarom? Omdat in 2010 een nieuw democratisch proces gaande was in Myanmar. Waarbij heel uitdrukkelijk de westerse autoriteiten, de Verenigde Staten de Europese Unie, een oproep deed om weer te gaan investeren en dat hebben vele westerse bedrijven gedaan; Coca Cola, Pepsi, General Electric, you name it en toen hebben wij ook ons besluit genomen om te gaan investeren.

Wat speciaal is aan brouwerijen, dat is relevant in Rusland en ook hier. Als je een brouwerij bouwt, dat is heel kapitaalintensief. En een brouwerij staat er voor decennia. De brouwerij hier op de Stadhouderskade heeft 100 jaar gefunctioneerd.

De nieuwe brouwerij in Zoeterwoude draait al 50 jaar. Als je een brouwerij neerzet, die gaat er voor een hele lange tijd zijn. Dat betekent dat je heel goed moet nadenken voordat je het doet, maar dat heeft ook consequenties. Ook ten gunste zou ik zeggen, bijvoorbeeld in Afrika, voor ons die veel in Afrika hebben gewerkt; we weten, Afrika is heel volatiel. Dat is moeilijk. Daar heb je goede jaren, maar ook slechte jaren. En we constateren dat er bijna geen Westers bedrijf meer in Afrika zit, want de meeste bedrijven als ze twee of drie verlieslatende jaren hebben, zijn ze weg. Wij zijn Heineken, blijven dan, daar zijn we trots op, omdat wij denken in generaties. Dat is dus ook het duivelse dilemma met Myanmar. En voor mij is het ook iets waar ik toevallig dichter bij betrokken was, omdat wat gebeurde in februari 2020, toen was ik nog the regional president in Azië.

Ik ben in die voorgaande jaren van heropbouw menigmaal in Myanmar geweest. En het enthousiasme van jonge mensen, alle 385 jonge mensen die voor ons werken, die decennia afgesloten waren van de westerse wereld en die voor ons werkten, die nieuwsgierig waren, leergierig waren en knoepertjehard met veel enthousiasme werkten, die in totale paniek waren in die donkere maanden van begin 2020.

We hebben toen man en macht gemobiliseerd om onze mensen te helpen, om ze veilig te houden en om te zorgen dat ze thuis konden blijven. Ze extra vergoedingen te geven voor levensonderhoud, water beschikbaar te krijgen op momenten dat er waterschaarste was. We hebben mentale steun gegeven voor mensen met trauma's. We hebben een online onderwijssysteem opgezet om de kinderen van onze medewerkers te kunnen blijven onderwijzen, in die periode dat het hele schoolsysteem dood was. Die 385 mensen zeggen: blijf alsjeblieft, als jullie weggaan, dan wordt het echt donker.

Voor ons een van de belangrijke motieven is het land, zijn de gewone mensen van het land beter af als we weggaan of als we blijven?

En op dit moment is onze conclusie, die mensen en dat horen wij dagelijks van onze mensen, die zijn beter af als wij blijven. Is dat ongeconditioneerd open ended? Nee. Daar moeten we met elkaar in overleg blijven en we praten met andere multinationals die actief zijn. We praten met de autoriteiten, de EU, Amerika, de United Nations, de World Bank en we zullen keer op keer weer die vraag moeten stellen: blijven, of niet?

Hele moeilijke dilemma's, maar wij proberen het dan naar eer en geweten te doen. Dank u meneer Everts.

De heer Everts: Mag ik een hele korte reflectie, alstublieft?

De voorzitter: Een hele korte reflectie, want ik heb ook een dilemma en dat is dat meneer Monkau al 10 minuten daar zit te wachten, dus een korte reflectie van meneer Everts en dan meteen naar u, meneer Monkau.

De heer Everts: Ja, mag ik meneer van den Brink hartelijk danken voor het uitgebreide antwoord. Ik denk dat ik het met 90% van het antwoord helemaal mee eens ben en daarom zijn we ook hier en daarom zijn we, de particuliere Nederlandse aandeelhouders, aandeelhouder in HEINEKEN en heel graag.

Twee korte reflecties; één is dat de romp, dat zijn uw eigen woorden, dat uiteindelijk Rusland tot een rompbedrijf zou komen en dat dan zou worden verkocht. Dus, het komt niet uit mijn mond, maar dat van u. En ik zie dat dat er uiteindelijk in de informatie die dus recent naar buiten is gekomen, er toch wat anders uitziet.

Ik begrijp heel goed uw dilemma; grote kapitaalinvesteringen gedaan. Ja, dat ga je niet zomaar verlaten, maar ik heb volgens mij in dezelfde stad gestudeerd als u. Ik heb altijd geleerd, je hebt kapitaaluitgaven en je hebt operationele uitgaven. Wat is er op tegen?

En dat zouden wij zeer waarderen en dat als je in een omgeving, land, regio zit waar het op dat moment wat heet onder de voeten wordt, omdat je uiteindelijk de belastingdienst bedient die je niet wil bedienen, laat ik het zo zeggen, om gewoon operationeel op nul te gaan, of heel laag, op Groninger gasveld zeg maar. In de tijden dat je denkt, we hebben het toch weer nodig of het kan weer, dan ga je alsnog operationeel weer aan de gang. En wat wij zien is, dat vind ik wel echt vervelend te noemen hier, want we moeten

toch ook een feestje hebben vandaag, maar ik zie juist dat operationeel, het er gewoon een grote [...] wordt op zijn mooie Nederlands.

Dus alles wordt uit de kast getrokken om zoveel mogelijk te verkopen in die landen. En ik denk dat dat operationeel de foute beslissing is, dus dat je niet de fabrieken verlaat, een koper vindt in Rusland. Dat kunnen we pas beoordelen of dat een goede stap is, als we ook de details kennen. Uw toezegging dat het niet vanzelf op Poetin is, doet ons deugd, dat is duidelijk, maar ik zou meer direct aan de – als ik u was – aan de knop zitten. Als het spannend wordt gaan dingen tot nul tenderen. Je kan de mensen een prima salaris bieden.

Heineken is niet een JDE Peet's die simpele koffiebonen verkoopt die je van een ander niet kan onderscheiden. Dit is een merk wat echt een unieke beleving heeft, daarom investeren mensen in HEINEKEN. Dat is een brand name waarbij je een goede marge betaalt, om leukere producten te krijgen. En dat kunnen jullie je prima permitteren, om fabrieken te sluiten. Dat zie je niet eens in de boeken terug. Die 300 miljoen van het afgelopen jaar, het maakt ons helemaal niks uit op de totale winst, en dat is dan jaarwinst.

Dus alsjeblieft, ga operationeel nadenken wat je in de toekomst doet om wat uiteindelijk die ESG, slogans en de ambitie daar om die ook daadwerkelijk nog beter waar te maken. Dank u wel.

De voorzitter: Meneer Everts, dank voor uw reflecties. Ik geef het woord aan microfoon twee. Tot slot. We gaan even naar u toe.

De heer Monkou: Ik zal het heel kort houden, niet zo lang. Maar, ik moet zeker Dolf bedanken voor de mooie woorden. Wij als Heineken mensen, ik ben trots op het merk en we doen van alles om in de wereld zoveel mensen het bier te laten drinken en dan krijgen we reacties. Maar goed, ik ga even vragen, ik heb ook een kopie gegeven aan Anne Marie.

Vraag één, hoe kan het concern zo knullig omgegaan zijn met betrekking tot de Russische deelneming en met betrekking tot interne en externe communicatie?

Vraag twee, hoe kan het hele concern ook zo knullig omgegaan zijn bij de invoering van statiegeld op blikbier?

Drie, is het interessant om een overname van Carlsberg door HEINEKEN te overwegen? In dit kader kan mogelijk de benoeming van ex CEO, Kees 't Hart een optie zijn? Als hij dat zou willen en als het mogelijk is.

Vier, hogere personeelskosten plus 17% ten opzichte 2021, [...] Zo te zien 2390 voor Amerika en 1912 voor Azië, onder andere. Maar was dit meer personeel? En had dit wel invloed op de performance, de resultaten en hoeveel?

Vijf, de raw materials die zijn gestegen met 38%. Welk deel is hiervan is grondstoffen en welk deel is verpakkingen? Dit jaar zal ik niet meer praten over de eigen plantages voor de bier grondstoffen, want voor het grootste deel worden de kosten doorberekend in de prijzen, dus dat is geen probleem.

Zes, wordt de winstverwachting voor 2023 nog naar boven bijgesteld in verband met mogelijke lagere kosten voor grondstoffen en verpakkingen volgens de analisten? Dat was het.

De Voorzitter: Dank u wel meneer Monkau, Ik denk, ik hoop dat u het met mij eens bent dat Dolf al genoeg informatie en antwoorden over Rusland heeft gegeven. Dus ik vraag de heer Van den Brink om zich te richten op statiegeld, Carlsberg en dan misschien kan Harold ook meehelpen met een paar vragen over personeelskosten, grondstoffen en dergelijke.

De heer Van den Brink: Dank u wel voorzitter. Ik ga toch wat zeggen over Rusland, ondanks dat je mij de gelegenheid bood dat niet te doen, want ik vind het heel belangrijk.

Ik wil niet dat er een bepaald beeld blijft hangen. Eén van de dingen die wij vanochtend hebben gedeeld – en dat maakt het zo moeilijk – de keuzes die we met name midden vorig jaar moesten nemen. Als je over de laatste 10 jaar kijkt, heeft Heineken 6 van de 10 jaar verlies gemaakt in Rusland. In die 10 jaar tijd hebben we bijna 100 miljoen aan schulden opgebouwd, dus dit is een bedrijf dat voor de oorlog financieel enorm uitdagend was. En op het moment dat je in een hele kapitaalintensieve high-fixed-cost intensieve business zit met lage marges, kan het heel snel gaan.

Omdat wij hadden gezegd, we hebben het geringfenced, dat betekent twee dingen. We hadden gezegd, wij accepteren geen royalty's, interest payments en dividend meer. We hebben ook gezegd, wij gaan geen geld meer overmaken naar Rusland. Dus het moet op eigen benen staan. Dat was de moeilijkheid, dat is waarom wij ook wisten dat lokaal vervangende producten gelanceerd moesten worden voor het gat dat het Heineken merk sloeg.

We erkennen dat we achteraf bezien daar transparanter over hadden moeten zijn, dat dat enorm gevoelig was en dat dat verkeerd uitgelegd kan worden. En, daar hebben we onze excuses over gemaakt. Ik kan de klok niet terugdraaien, maar dat was het verhaal. Dat was dus de aanleiding, waarom dit lastig was.

Statiegeld, laten we allereerst vooropstellen, dit is een fantastisch initiatief.

Want ook als onderdeel van onze circulaire strategie, we moeten naar veel meer hervulbare verpakkingen gaan en we moeten naar veel hogere recycling rates gaan.

En HEINEKEN heeft met man en macht jarenlang meegewerkt aan het tot stand komen van het akkoord, want dat is een industrie overeenkomst tussen alle blikgebruikers, frisdranken, bier, samen met de detailhandel en de overheid. En daar hebben wij ons gewicht als relatief grote speler ook achter gezet. Overigens is het voor ons ook relatief makkelijk, want wij hoeven alleen maar wat statiegeld op het blikje te zetten. Degene voor wie dit heel lastig is, is de detailhandel. Dus het beeld is geschept dat Heineken dit niet zou willen, maar bij ons zit de pijn niet. De pijn zit bij de detailhandel die al die retourstromen moet verwerken. En het ongelukkige is: er was een afspraak dat op een moment dat jij overgaat, dat kan niet op één dag. Want de detailhandel, de retailers die zeggen, ja voor 1 januari of voor 1 april wil ik niet al blikjes met statiegeld. Want er komt een consument die zegt: mag ik even vangen? Dus het moet na die dag. Wij kunnen op onze schaal niet in één dag van alleen maar blikjes zonder statiegeld, naar alleen maar blikjes met statiegeld. En de detailhandel zei ook, we willen geen gemengde vrachtwagens. Het moet een vrachtwagen met het één of het ander zijn. Dus we hebben vanaf het begin gevraagd, we hebben een overgangperiode nodig en die was toegezegd op een moment dat de doeldatum 1 januari was.

Later bleek niet per se voor ons, maar gewoon voor de hele industrie, ook allerlei kleine fabrikanten en kleine retailers dat 1 januari te lastig was en dat het is uitgesteld naar 1

april. Wij gingen ervan uit dat diezelfde overgangperiode van een paar weken ook zou gelden vanaf het moment van 1 april. En daar hebben we ook een brief over geschreven naar de autoriteit, die niet beantwoord is, maar waar we vanuit gingen.

Oké, dat is gewoon praktisch, pragmatisch het juiste om te doen. En helaas constateer ik dat het wantrouwen zo groot is geworden, dat er gelijk wordt uitgegaan van sinistere motieven. En worden wij gelijk geconfronteerd met het persbericht dat we dit en dit doen en dat we een boete krijgen. We hebben overigens geen boete gekregen. En dat is ook weer zo een verkeerd beeld. Ze hebben gezegd, als je nu na twee weken nog niet... dan krijg je een boete.

Ik maak me heel erg zorgen over de toon die we nu in de media met elkaar hebben, daarbij altijd maar uitgaan van sinistere negatieve motieven, waarbij we keihard bezig zijn geweest om dit mogelijk te maken.

Sterker nog, we gaan nu een televisiecampagne doen om mensen op te roepen om een blikje niet in de natuur te gooien, maar terug te brengen naar de supermarkt. En dat doen we met ons eigen geld. En dat doen we met trots. Dat zeg ik niet om zielig te zijn. Maar het is inderdaad een voorbeeld van hoe lastig het navigeren is in het huidige maatschappelijke klimaat van wantrouwen en waar gelijk iedereen er met een gestrekt been in springt. Waar het heel moeilijk is om hoor en wederhoor te krijgen. Ik hoop dat dit uw vraag afdoevende beantwoordt? Harold, ik geloof dat de andere twee voor jou zijn.

De heer Van den Broek: Uw vraag over Carlsberg en Kees 't Hart kan ik ook graag voor mijn rekening nemen. We bewonderen Carlsberg zeer als bedrijf, maar we zijn ook trots op dat van ons. En ik denk dat wij eigenlijk helemaal geen uitspraken doen over acquisities, dus dank u wel, wij zullen het in overweging nemen, maar daar blijft het even bij.

Op het gebied van hogere personeelskosten, het is een erg goede vraag, zeker in deze tijd. De personeelskosten in 2022 stegen inderdaad aanzienlijk ten opzichte van 2021 en dat had eigenlijk drie factoren.

De eerste is dat in 2021, een jaar waarin Covid nog een belangrijke rol speelde, heel veel overheden subsidies verleende aan bedrijven, aan mensen, om dat deel te compenseren dat ze aan werk verloren. In 2022 hebben we dat volledig teruggedraaid gezien. Dus er zit een eenmalig Covid effect in van het feit dat al die schema's van overheidssteun in feite afliepen en we dat weer terugkrijgen op het moment dat onze business weer normaal ging draaien. Dat is een belangrijk onderwerp. Het betekent ook dat in 2022, u heeft de resultaten gezien, dat de variabele beloningen van onze mensen omhoog gingen, terwijl die in 2021 natuurlijk geraakt waren door Covid.

De tweede component is dat wij ook heel erg investeren in onze groei en met name in de Amerika's hebben we te maken gehad met het versterken van ons bedrijf in Brazilië. Met het openen van meer SIX winkels in Mexico en dat heeft allemaal consequenties voor hogere loonkosten, maar dat heeft dus echt te maken met de organische groei van dat bedrijf en het versterken van onze grip op de markt. Dat is dus een hele bewuste investering geweest om de groei verder te versnellen in die markten. En u heeft ook gehoord dat met name Mexico en Brazilië, ik herhaal wat ik zeg, dat we heel trots zijn op de voortgang van dat bedrijf. Deze investeringen zijn daar een onderdeel van.

Dan ga ik naar uw vijfde vraag over grondstoffen versus verpakkingen, dan is het zo dat in 2022 beide vrij behoorlijk zijn gestegen, zowel de grondstoffen op de markt, de gerst, de hop, de aluminium zijn op dat moment behoorlijk gestegen, maar dat werkt ook door

naar de verpakkingen toe. Want blik aluminium vertaalt zich in een hogere prijs voor blikjes. De energiekosten, die veel hoger zijn, vertalen zich door in hogere prijzen voor onze bierflesjes. Dus het was echt een combinatie van alle twee, hoewel dat verschilt per markt.

En tot slot vraagt u, of gezien de laatste informatie over de markt voor grondstoffen, of we dat terug gaan zien in onze verwachtingen voor 2023 en of de winst naar boven kan worden bijgesteld. Wij hebben gisteren gezegd dat we onze winstverwachting handhaven dit jaar, ook het feit dat heel veel van deze grondstoffen en verpakkingsmaterialen van tevoren worden ingekocht. Dus we hebben meestal 12 tot 18 maanden van tevoren, ook omdat we hele grote volumes hebben, prijszekerheid. En dat vertaalt zich nu door. Dus die daling die u ziet en wij ook zien, daar zullen we nog even op moeten wachten. Dank u wel.

De voorzitter: Dank voor de antwoorden Harold. Meneer Vreeken, heeft u nog 2, 3 minuten? Ik moet de beurt aan mevrouw bij microfoon vier geven, die was eerst. Dus als u het niet erg vindt? Dan kom ik meteen terug naar één. En dan van één naar drie via meneer Spanjer, mevrouw.

Mevrouw Kruitbos: Goedemiddag en dank u wel. Ik schakel graag over naar het Engels. "Good afternoon. My name is Martine Kruitbos, I represent the main asset manager for several pension funds here in the Netherlands, among which PME and PMT, and I'm also speaking on behalf of Achmea Investment Management and ROBECO.

First of all, let me start by saying thank you for the constructive dialogues that we have on an annual basis, and that we truly appreciate the time you take every year to answer our questions. This year, in our dialogue, we focused on HEINEKEN's human rights, due diligence approach specifically in high-risk countries and conflict areas such as Russia. I think a lot has been said already, but we want to emphasize that we as well are concerned about the conflicting news flow around HEINEKEN's decision.

It leads to an overall question of human rights to diligence, the Brazilian Labour Ministry is assessing whether HEINEKEN should be included in a blacklist, following reported human rights abuses at a transport company Heineken works with. Inclusion could lead some retailers to consider delisting products. Can you explain if this incident leads to a review of HEINEKEN's human rights diligence approach in the supply chain? Thank you.

De voorzitter: Thank you for your concern, and perhaps you can give an answer Dolf

De heer Van den Brink: Kan ik dat in het Nederlands doen of liever in het Engels?

Mevrouw Kruitbos: Nederlands is goed.

De heer Van den Brink: Oké om zeker te zijn, dank.

Human rights, due diligence, we zitten in een proces denk ik als samenleving en ons bedrijfsleven van toenemend bewustzijn en toenemende verantwoordelijkheid in de keten over mensenrechten. Vroeger kon je zeggen: als je maar goed voor je eigen mensen zorgt, dan is het genoeg. En wat bij de toeleveranciers gebeurt, dat is de verantwoordelijkheid van een ander. Dat is heel duidelijk aan het verschuiven. Dat verschuiven in de publieke opinie, dat gaat langzaam zijn weg vinden naar nieuwe wetgeving.

Gisteren in het Europees Parlement lijkt een politiek akkoord gesloten over een Europese wetgeving hieromtrent. Wat wij toejuichen, want dit zorgt voor duidelijke spelregels en het zorgt voor een *level playing field*.

Maar niet één, twee grote bedrijven, omdat ze bekend zijn, maar waar we met zijn allen systemisch allemaal dezelfde kant op proberen te bewegen. Die beweging van in het verleden minder verantwoordelijkheid verwachten en neem naar meer, dat gaat gepaard met de enorme praktische uitdagingen.

Om een voorbeeld te noemen, HEINEKEN heeft wereldwijd honderdduizenden toeleveranciers, we hebben wat we noemen *tier one*, dus echt onze belangrijke toeleveranciers zijn er 41.000 in letterlijk bijna alle landen van de aarde.

In het verleden stopte de verantwoordelijkheid binnen het bedrijfsleven bij de muur van het bedrijf, dat is al in beweging. Dus wat de meeste bedrijven – wij ook – hebben gedaan, is dat je je contracten met leveranciers gebruikt om een Code of Business, Conduct af te dwingen. En bijna al onze belangrijke leveranciers die hebben die Code of Conduct onderschreven. Maar dat betekent natuurlijk niet automatisch dat zij zich daar ook aan houden en dat is waar de moeilijkheid zit. We gaan naar een wereld waar je dat moet gaan auditen, waar je medeverantwoordelijk wordt gehouden van wat daar gebeurt, maar dat is niet van de ene dag op de andere dag gebeurd.

Wij gaan ermee struggelen en anderen gaan ermee struggelen. Dat moeten we met elkaar gaan uitvinden. Er was op een gegeven moment een wetsvoorstel in Nederland, waarbij zelfs de toeleveranciers van je toeleveranciers, dan gaat het van honderdduizenden naar miljoenen, en praktisch is dat simpelweg niet mogelijk. Wat wij nu aan het doen zijn, is een continue proces van het versterken van onze processen, we zijn nu een heel systeem aan het opzetten waar los van alleen maar een clause in het contract, je veel uitgebreidere screening gaat doen van je leveranciers. Maar ja, keer 41.000, dus dat is een heel intensief zwaar proces en uiteindelijk moet je toch steekproefsgewijs, of anderszins je gaan auditen, kijken wat er gebeurt.

Maar nogmaals, dat gaat jaren met elkaar duren, om dat systemisch goed aan te pakken. Nogmaals, qua intentie staan we daar volledig achter en we realiseren ons als groot bedrijf: de sterkste schouders moeten de zwaarste lasten dragen en dat wij daar moeten in vooroplopen. De Brazilië-casus is een voorbeeld. En dit is een voorbeeld van een aantal jaren geleden, waarbij wij in Brazilië – onze grootste werkmaatschappij, 40 miljoen hectoliter, dat is 10 keer Nederland om even de schaal aan te geven – in een land zo groot als de EU.

Daar gebruiken wij honderden en zelfs duizenden transporteurs om bier van A naar B te vervoeren. Daar was één transporteur die minder dan 1% van de logistieke diensten deed, daar zijn hele foute praktijken gevonden, waar wij ook totaal niet achter kunnen staan.

Dat betrof 23 chauffeurs – en elke chauffeur is er één teveel – maar wel, terug in die schaal, op letterlijk tienduizenden chauffeurs die indirect worden ingehuurd. We hebben gelijk alle maatregelen genomen die we konden nemen, we hebben onze processen versterkt, we hebben de samenwerking met deze toeleverancier, deze transporteur beëindigd. We zijn gaan investeren in betere faciliteiten voor chauffeurs, in ieder geval op onze brouwerijen. We zijn gaan samenwerken met de overheid.

Het proces was er want het is inmiddels een paar jaar later. Op het moment dat zo'n incident plaatsvindt, zijn er verschillende ministeries. En met het ene ministerie hebben

wij een overeenkomst en de remedie wat je daaraan moet doen. Dat is klaar. En een ander ministerie is nog een soort onderzoek aan het doen, of er inderdaad zwaardere sancties moeten gelden.

Wij zijn vol vertrouwen dat met alles wat we hebben gedaan, die laatste stap niet gebeurt, dat is ook geen automatisme. Ik wilde bewust Brazilië als voorbeeld in de bredere context zetten van wat we met zijn allen moeten gaan proberen te doen, maar ook wel waarschuwen dat we daar enigszins geduld met elkaar moeten hebben. Want als dat voor HEINEKEN met onze schaal al zo moeilijk is, stelt u eens voor wat dit betekent voor tienduizenden en honderdduizenden small and medium sized companies in Europa. Dit gaat jarenlang hard werken worden. Ik hoop dat dit u helpt?

Mevrouw Kruitbos: Zeker dank u. En we hopen dan ook, dat u ook over dit onderwerp transparant blijft rapporteren. Dank u wel.

De voorzitter: Veel dank. Ik geef nu de woord aan meneer Vreeken.

De heer Vreeken: Goedemiddag dames en heer, mijn naam is Robert Vreeken. Van We Connect You Public Affairs & Investor Relations en We Connect You Business & Pleasure.

Er is hier iemand in de Supervisory Board die het vaak prettig vindt als ik het woord neem en dat is Michel de Carvalho. Want voor hem geldt: "there is no business like family business" en daar ben ik het helemaal mee eens. En ik voeg daar graag business & pleasure aan toe.

Want, het is heel mooi dat HEINEKEN steeds meer richting gezond leven gaat. Paul Polman is helaas vertrokken bij Unilever en Unilever is vertrokken naar Londen. Dat zou ook kunnen gebeuren met HEINEKEN, Maar dat is niet de bedoeling. Daarom ben ik heel blij dat Jean-Marc Huët de overstap heeft gemaakt als CFO van Unilever naar HEINEKEN. En hij laat meteen zijn sporen na, want hij heeft zijn expertise op het gebied van sustainability meegenomen. Hij heeft dit hier ook geïmplementeerd met zijn groene diamant strategie. Mijn complimenten voor die strategie, ondanks deze groene strategie gaat de opwarming van de aarde toch nu al richting 2,8%. Dat heeft impact. Ik wil straks graag even de visie horen.

Verder, Heineken 0.0 kunnen we versnellen. Als we kijken naar voetbal en Formule 1 graag zoveel mogelijk Heineken 0.0. Silver is ook mooi, maar doe dat dan bij festivals en grote dingen, maar bij sport en bij auto's graag zoveel mogelijk 0.0.

Wat heel mooi is, is dat er een zesjarig contract is met Max Verstappen. Daar heb ik niemand over gehoord, maar ik ben benieuwd; hoe gaat dat nou met het imago? Want Red Bull? Dat is niet een geheel gezond drankje. Dus jij gaat én Red Bull doen én het gezonde Heineken. Ik wil graag weten hoe dat zit?

Verder had ik een dialoog met de vorige CEO Van Boxmeer om Humberto Tan in te zetten voor reclame. En ik ben blij dat dat in de huidige periode van Dolf van den Brink is gelukt. Humberto Tan is voor het eerst ingezet in een commercial en het zou mooi zijn, omdat hij toch een voorbeeld is voor veel mensen in Nederland van inclusie, is overal op elk terrein inzetbaar om dat verder uit te bouwen in combinatie met Max Verstappen.

Wat de nieuwe James Bond film betreft, in de laatste James Bond film werd wel heel veel whisky gedronken. HEINEKEN betaalde 50 miljoen. Voor 50 miljoen mag je toch verwachten dat Heineken 0.0 wordt gedronken in een James Bond film?

Voorts eens even iets ernstigers. In Nederland overlijden per jaar 20.000 mensen als gevolg van roken en drinken. En drinken en roken gaat vaak hand in hand dus, het is fijn om 0.0 wat uit te bouwen. Dat gaf ik in 2014 al aan, aan de heer Van Boxmeer, maar het is ook goed om daar nieuwe strategie aan toe te voegen, want die ligt maar slapend een beetje in de kelders.

Kijk, HEINEKEN heeft 'Heineken Blue', dat is Sourcy en je hebt dan geen problemen met graan. Dus de verkrijgbaarheid is toch vaak behoorlijk. Dus als je dat doet, Danone, Coca Cola en Nestlé verdienen er heel veel geld aan. Sourcy, deze flesjes zijn niet verkrijgbaar bij Albert Heijn wel bij de Jumbo, dus dat is een mooie uitdaging. En water is buitengewoon gezond, past denk ik binnen de strategie van de board. Ik overweeg dat, we hebben nu 10 jaar gewerkt aan 0.0. Daar bovenop kan 'Heineken Blue' komen met bijvoorbeeld Sourcy tenslotte.

Er wordt gezegd, we zagen Rusland niet aankomen. Nou 2014 de Krim, we zagen het allemaal aankomen. Nu 2023 China en Taiwan zou er misschien toch wel wat aankomen denk ik. Dus we moeten niet straks zeggen ove één, twee of drie jaar dat we niet zagen aankomen.

Dus dat zijn mijn vragen voor dit moment. En mijn complimenten voor de integriteit, de manier waarop er omgegaan wordt met de onderwerpen. Het is wat weinig business & pleasure, het is erg serieus. Maar ik denk dat het goed is om die kant ook te belichten en volgens verder te gaan naar de leuke dingen van HEINEKEN, en dat te combineren op een prettige, democratische manier.

De voorzitter: Ontzettend veel dank. Ik geef het woord aan Dolf, een beetje business, maar ook wat pleasure misschien Dolf?

De heer Van den Brink: Fantastisch idee, die uitnodigingen neem ik graag aan. Dank voor de groene strategie, dank u wel voorzitter.

De voorzitter: Nee, dat wilde ik wel even zeggen, dat is niet mijn verantwoordelijkheid, op een heel serieus punt. Dat is de verantwoordelijkheid van de Executive Board en het Executive Team. En wat HEINEKEN doet op duurzaamheid, daar kan ook Unilever van leren, als ik dat mag zeggen. Maar dat is absoluut de verantwoordelijkheid van het managementteam, niet van meneer Huët en ook niet van meneer De Carvalho.

De heer Van den Brink: Maar wij voelen ons gesteund.

0.0, dat is een leuk maar ook serieus thema. Het is een strategisch heel belangrijk thema en alle credits aan mijn voorganger die hier in de zaal zit. Jean François van Boxmeer.

De keuze om in 2016, toen de receptuur door technologische ontwikkelingen van het huidige Heineken 0.0 mogelijk werd, om te zeggen: dat gaan we niet op een secundair merk doen en play it safe, dat gaan we op het Heineken merk doen. Ons meest trotse, onze grootste asset die we wereldwijd hebben. Nu lijkt dat achteraf allemaal vanzelfsprekend, maar dat vergde strategische moed om vervolgens te zeggen: dat gaan we ook uitrollen naar andere landen in de wereld. En daar gaan we tot de dag van vandaag 25% van het wereldwijde marketingbudget achter zetten. Daardoor, door die

keuzes toentertijd die we consequent hebben uitgevoerd, is Heineken 0.0 nu het grootste 0.0 merk on the planet.

We wisten altijd wel, dit is relevant in Nederland dit is relevant in Europa, misschien relevant bij de Amerikanen, maar dit is niet zozeer relevant in ontwikkelingslanden. Die consument is er nog niet klaar voor. Dat is totaal niet het geval gebleken. Ons nummer één Heineken 0.0 land on the planet is Brazilië, ons nummer twee land, stuivertje wisselen tussen de US en Mexico. Het is echt fantastisch.

En op het moment dat wij met het Heineken 0.0 merk binnenkomen, legitimeren wij dat segment. Want er is toch vaak een sociaal stigma op alcoholvrij bier. Op het moment dat je dat op een premium global trots merk doet, legitimeer je het. En wat we dus zien in die landen, is niet dat er alleen veel Heineken 0.0 wordt gedronken, maar dat daar een heel nieuw segment ontstaat. Dus wij zijn heel trots op de vooruitgang. We zijn trots op de continue groei die we nu zien. Daar moeten we hard voor werken, want je bent zo goed als je laatste wedstrijd, dus we moeten met nieuwe 0.0 proposities komen onder andere merken. Dat doen we overal ter wereld. We hebben net een paar maanden geleden Ten Cate 0.0 gelanceerd. Er is een 0.0 versie van Tiger bier onderweg, dus wij zullen daar ons op blijven inzetten.

Uw opmerking over de advertising rond sport, dat is een belangrijke. Ik denk dat het een hele relevante vraag is. Waar het Formule 1 betreft, hebben we al zwart wit alles wat je daar ziet rond de track, rond het racen, is alleen maar 0.0. Dat is heel belangrijk, want daar is het extra delicaat vanwege geautomatiseerde sport en laat ik zeggen, we nemen uw suggestie serieus in overweging voor waar het betreft de andere sporten.

James Bond die dronk Heineken 0.0 de laatste film, dus het was aanwezig. En verder is er harstikke veel vrijheid, waar wij ons niet helemaal in kunnen mengen.

Heineken-blue, ik heb nog nooit Sourcy gehoord benoemd worden als Heineken-blue. Water is wel een lastige business om aan te verdienen, maar we nemen uw suggestie in overweging. Dank u meneer Vreeken.

De voorzitter: En Dolf wil je iets over Max Verstappen zeggen?

De heer Van den Brink: Ja. Twee of drie dingen. Er waren een aantal aanleidingen om samenwerking met Red Bull, en specifiek Max Verstappen, te overwegen.

Eén is dat als je zo actief bent rond de Formule 1, sport en zoveel consumenten en klanten uitnodigt naar de races, dan heb je samenwerking met één van de raceteams nodig om rijders te kunnen ontmoeten, of een bezoek in de pitstraat, dus we moesten met eentje samenwerken.

En al vele jaren, dat was niet zozeer publiek bekend, maar al vele jaren hadden wij een samenwerking met Red Bull en die hebben we nu vernieuwd. En daar hebben we expliciet een component aan toegevoegd voor Max Verstappen. Wij maakten elk jaar Heineken 0.0, *when you drive, don't drink* televisiecampagnes met Formule- 1 coureurs. Dat hebben we met Daniel Ricciardo gedaan, dat hebben we met Sergio Perez gedaan.

Ja, wie mooier dan de tweevoudig wereldkampioen Formule 1 Max Verstappen, die ook bekend staat als iemand die heel strikt is ten aanzien van geen alcohol in het verkeer. Hij is natuurlijk een heel zwart-wit iemand, dus wij zijn er trots op dat hij zijn naam wil verbinden aan Heineken 0.0.

Wat daar ook meespeelt, wat ik zo inschat en wat de mensen achter deze tafel, misschien de mensen in de audience misschien niet zo goed kunnen invoelen, laat ik voor mezelf spreken, in ieder geval heb ik onderschat hoe groot e-gaming tegenwoordig is.

E-gaming is groter dan televisie, is groter dan alle bioscopen, alle films streaming bij elkaar, letterlijk meer dan één miljard mensen on the planet zijn dagelijkse gamers. En Max Verstappen is een van de beroemdste sporters qua e-gaming. Hij racet on track, maar hij is ook heel competitief met e-gamen. Dus wij zijn ook een samenwerking met hem aangegaan. Dat heet player zero zero, waarmee hij zeg maar ons boegbeeld wordt in de e-gaming wereld. Tot zover.

De heer Vreeken: En, Humberto Tan?.

De heer Van den Brink: Heeft u aandelen Humberto Tan?

De heer Vreeken: Nou, als ik naar Humberto kijk, hij is adviseur bij de rechtbank, hij doet aan sport. Veel mensen vinden hem prettig, hij kan met iedereen omgaan. Hij is een nieuws-presentator. Hij presenteerde voor het nieuws. Hij was gastheer in het Holland Heineken House, wat helaas ter ziele is gegaan. Misschien is daar een alternatief voor, maar hij verbindt veel mensen van verschillende nationaliteiten, kleur en daarom stelde ik hem voor. Hij zou het ook leuk vinden om mee te doen in de James Bond film. Hetzij als good guy, hetzij als bad guy. Dus hij heeft nogal wat mee te nemen en komt voor veel mensen in Nederland, ondanks al het gedoe, stikstofklimaat, et cetera, toch als redelijk prettig over.

De heer Van den Brink: Ik dank u voor uw suggestie. Wij zijn het eens met uw lezing namens ten aanzien van de heer Tan en wij zullen het overwegen.

De heer Vreeken: Dankjewel.

De voorzitter: Misschien kan ik nu het woord geven aan meneer Spanjer en daarna naar nummer vier.

De heer Spanjer: Mijn naam is Spanjer voor de notulen. Niet alleen een dag dat we hier twee vergaderingen hebben van Heineken en Heineken Holding, maar het is ook de nationale secretaressedag. Ik hoop dat de leaders achter de achter de tafel aan hun secretaresses gedacht hebben en ik hoop ook dat binnen de organisatie alle mensen die een secretaresse hebben, dat zij ze wereldwijd even in het licht zetten. Want zonder die secretaresses worden wij natuurlijk niet zo goed behandeld, dus dat is één.

Tweede, ik wil even teruggaan naar de sheets. Op een gegeven ogenblik, werd er in een sheet gezegd, dat u aandelen van FEMSA heeft ingekocht. Als ik even snel gekeken heb, heeft u praktisch geen discount gekregen. Heeft u geen discount onderhandeld op zo'n pakket? Zat daar geen mogelijkheid in tot een discount onderhandeling? Daar heeft u niks over verteld. Ik zal toch wel ook op zo'n pakket een discount van enkele procenten, dat is al normaal. Dat is in ons leven best normaal. Waarom heeft u dat niet gekregen? Daar mis ik informatie.

Ten tweede zei u, meneer van de Brink, in uw presentatie, dat u met verpakkingen, blikjes bezig bent en dat u daar overdonderd bent dat het 1 april is. Ik vind dat een beetje een zielig antwoord. Want het is natuurlijk; die blikjes die druk je van tevoren. Als je dat logootje, dat was van de flesjes al bekend, dus het logootje, dat kent u al. Als u dat van tevoren op het blikje gedrukt hebt en u had het in januari op een blikje staan en het

functioneerde nog niet, daar smaakt het bier niet minder om hoor. Dus, ik begrijp alleen niet waarom niet eerder met dat logootje in de productie genomen? Want het logootje heeft u nu al in de productie voor papier en voor het glas. Dat waren de twee vragen tot nu toe.

De voorzitter: Dank meneer Spanjer. Dolf, Harold over de discount van FEMSA?

De heer Van den Broek: Laat ik beginnen met uw eerste opmerking. Ik ben heel blij dat u ook eventjes secretaresses, executive assistants benoemt, net zoals alle andere mensen die ons helpen, hartstikke goed.

De heer Spanjer: Want die leveren toch ook voor ons een klein beetje dividend?

De heer Van den Broek: Absoluut. Zonder hen was het hier anders achter de tafel inderdaad, dus dank.

Over de discount van FEMSA, u heeft gelijk. Laat ik even het proces beschrijven. Wij zijn daar niet in controle. FEMSA heeft besloten om aandelen te verkopen. Die hebben hun banken gevraagd om dat uit te onderhandelen met wie het al wil kopen in de open markt. Daar hebben wij in geparticipeerd, dus wij hebben geen invloed gehad op de prijs die we kopen. Het goede nieuws is dat we wel degelijk een aantal procenten lager hebben ingekocht dan de prijs die op dat moment gold. We hebben dat gedaan op een prijs van €91 voor Heineken en €75 voor de Holding. En daar zijn we blij mee tot nu toe. Dat is het proces geweest.

De heer Van den Brink: Over de blikjes. U heeft helemaal gelijk, meneer Spanjer, dat inderdaad het drukken van het logootje op het blik, dat is niet het probleem. Het probleem is dat je niet in één dag van alle merken op al die verschillende blikken, dat in één keer op het schap kan krijgen. En dat moet je een soort van gefaseerd doen, want je mag dat niet voor 1 april doen. En de retailers die willen het niet als gemengde verpakkingen ontvangen. Dus gewoon om praktische redenen, dat heeft niks te maken met wat er gebeurt aan onze kant, dat heeft te maken hoe je dat uitrijdt. Daar heb je gewoon een korte overgangperiode voor nodig.

De heer Spanjer: Ja, maar dan is mijn informatie anders. Want als jij je blik namelijk upgradet, dan heb je ook in één schap twee soorten blikjes. Want op een gegeven moment is het ge-upgraded blik al geleverd, maar het oude blik van twee drie weken geleden, dat staat er ook nog. Dus dat maakt in principe niet zo veel uit. Als je gewoon een blik upgradet en je zet alleen het logootje neer, dat zou in principe voor de retail niet zoveel uitmaken.

Derde vraag, op een gegeven moment, u leest ook zoveel als ik, je ziet dat de A-merken naar beneden zijn gegaan. Hoeveel heeft u last gehad van de A-merken die naar beneden gaan ten faveure van de huiskmerken? Ja, daar moet u ook best last van gehad hebben volgens mij.

De heer Van den Brink: Ja, het goede is dat bier over het algemeen een heel laag percentage huiskmerk heeft. Dat heeft te maken met het feit dat een biermerk ook heel emotioneel geladen is. Daar investeren we ook heel veel marketing investeringen en efforts in. Dus ja, huiskmerk is relatief laag. En dat zien we vooralsnog ook niet enorm oplopen, ondanks alle economische uitdagingen om ons heen. Dat is anders in andere consumenten categorieën. Dank u wel.

De voorzitter: Heel goed, dan geef ik het woord aan microfoon nummer 3.

De heer Scholten: Heel erg bedankt. Mijn naam is Stijn Scholten. Ik sta hier namens de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling.

Om te beginnen wil ik eigenlijk ook bedanken voor het feit dat we ieder jaar een heel fijn gesprek hebben en diverse thema's bespreken. Naar aanleiding van de besprekingen, de uitgebreide evaluaties van jullie jaarverslag, zou ik graag drie punten aan de orde willen brengen.

Om te beginnen met biodiversiteit. Ten eerste willen wij namens VBDO HEINEKEN complimenteren voor het feit dat HEINEKEN in een jaarverslag stelt, dat juist bedrijven zoals HEINEKEN, maar ook andere bedrijven, verantwoordelijkheid moeten nemen voor het reduceren van de negatieve impact op klimaat of biodiversiteit en op water en op andere zaken. Dit waarderen wij zeer. Daarom zijn wij ook blij dat, zoals we vandaag zagen, HEINEKEN duidelijk verantwoordelijkheid neemt door een hele uitgebreide water-strategie te hebben, waarin HEINEKEN laat zien hoe zij omgaat met water en de negatieve impact probeert te reduceren. Echter, zijn wij als de VBDO er wel van overtuigd dat een alomvattende en krachtige EverGreen strategie uit meer bestaat dan alleen water. Wij zien inderdaad dat HEINEKEN bezig is met regeneratieve landbouw, maar wij zouden HEINEKEN heel graag willen uitdagen, om nog meer te doen aan de biodiversiteit, en dan te beginnen met het in kaart brengen van de risico's, de kansen en de impact. En op basis daarvan, net zoals HEINEKEN water heeft gedaan, de uitgebreide biodiversiteitsstrategie publiceren. Dan de vraag, wanneer is HEINEKEN van plan om dit te doen en hoe zal dit proces eruit komen te zien?

Het tweede onderwerp is circulariteit. Ook hier zijn we als VBDO zeer blij dat het ook vandaag wederom over circulariteit is gegaan. De blikjes zijn ook benoemd, maar we zagen ook hele mooie ambitieuze targets van bijvoorbeeld het 99% tegengaan van afval bij de productie. Ook hebben wij gelezen dat HEINEKEN een supermooi target heeft, om voor 2030 ervoor te zorgen dat de verpakkingkringloop helemaal wordt gesloten, waardoor er in principe geen verpakking meer en daarbij wordt gebracht. Echter zijn wij als VBDO wel heel erg benieuwd hoe HEINEKEN van plan is deze doelstelling te gaan bereiken? Wij hebben bijvoorbeeld wel gezien dat 38% van de verpakkingen in principe herbruikbaar zijn. Echter geeft het toch niet aan hoeveel procent van de verpakkingen daadwerkelijk hergebruikt wordt. We zijn zeer benieuwd of inderdaad in de circulariteitsstrategie, die volgend jaar gelukkig wordt gepubliceerd, ook wordt gerapporteerd over het percentage verpakkingen dat gebruikt gaat worden, of er tussentijdse doelen worden gesteld en of wij dan meer duidelijkheid kunnen krijgen hoe Heinekelen verwacht deze doelstelling te halen?

Als laatste, het is vandaag best wel vaker gegaan over wet- en regelgeving. Als VBDO zijn we heel erg blij om te horen dat HEINEKEN zich zo duidelijk uitspreekt over bijvoorbeeld de Europese Due Diligence wetgeving, maar ook wederom over wetgeving omtrent recycling. Om deze reden zouden wij als VBDO eigenlijk heel graag willen uitdagen om ook in haar jaarverslag een duidelijker standpunt in te nemen over materiële wet- en regelgeving. Zo zouden wij heel graag willen zien dat HEINEKEN aangeeft: wij willen als er Europese wet- en regelgeving komt, deze aansluit bij het Parijs klimaatakkoord. Ook willen wij dat er wetgeving komt, zoals de Due Diligence wetgeving, die in de Europese Unie gelukkig gisteren voor nu akkoord is gekomen. Daarnaast zouden wij graag willen dat HEINEKEN haar wet- en regelgeving ambities in een jaarverslag opneemt. Ook naar voren komt hoe HEINEKEN van plan is deze ambities na te jagen, maar ook hoe HEINEKEN omgaat met haar brancheorganisaties, die niet altijd in lijn met Parijs lobbyen. Bijvoorbeeld onderzoek van influence-map laat zien dat dit voor 89% van de gevallen zo is. Hierom zal waarschijnlijk ook onbewust HEINEKEN

erbij zijn en daarom zouden wij HEINEKEN graag willen uitdagen om hiermee aan de slag te gaan. En ook de brancheorganisaties aan te spreken als dit nodig is. Heel erg bedankt.

De voorzitter: Dank u wel, Dolf drie kort krachtige antwoorden op deze 3 vragen.

De heer Van den Brink: Ja goed, het zijn hele goede vragen en drie hele goede thema's die elk vrij complex zijn. Ik zal mijn best doen om het heel kort te houden. Wij zijn het helemaal eens dat biodiversiteit cruciaal is voor het overleven van de planeet om het even dramatisch te zeggen. We zijn er ook mee eens dat in onze Brew a Better World ambities, die we in april 2021 hebben gelanceerd, dit nog niet een van de topprioriteiten was. Ja, dat heeft uiteindelijk ook met die hiërarchie van prioriteiten te maken. We kunnen niet alles in een keer doen. We hebben dus heel duidelijk carbon emissions geprioriteerd met onze net zero prioriteiten. We hebben water geprioriteerd, wat logisch is als brouwer en we hebben circulariteit voor waar het betreft de brouwerij in geprioriteerd. Daar hebben we hele duidelijke commitments voor en daar zijn we ook denk ik heel erg transparant, in hoe we dat denken te gaan doen en de voortgang die we maken.

Qua biodiversiteit, qua materialiteit schatten we toen in dat het voor ons heel belangrijk is, maar relatief iets minder belangrijk. En dat heeft ermee te maken dat onze belangrijkste landbouw input gerst en hop is en gerst en hop zijn relatief minder problematische agrarische producten dan bijvoorbeeld soja of palmolie of animal proteins. Barley en hop dat groeit op oude cultuurgronden, in de gematigde klimaatzones van Europa, Noord Amerika, Zuid-Afrika, Australië en, om eerlijk te zijn, die gronden zijn vijf-, zeshonderd jaar geleden ontbost en die zijn al honderden jaren in de gebruik. Dat gezegd hebbende, vinden we nog steeds dat we duidelijker moeten zijn waar we nog steeds risico's zien en wat we daar aan gaan doen. En daar zijn we op dit moment hard mee bezig. We zijn letterlijk een Head of Biodiversity aan het aannemen. Want je moet die expertise dan weer verder binnen huis halen. En overigens maken we al heel veel voortgang met low carbon agriculture, de sustainable agriculture commitment, die ook een positief effect heeft op biodiversiteit.

Wat betreft circulariteit; zoals gezegd, we mogen als brouwers best trots zijn dat we bijna op 100% circularity zitten voor wat betreft de brouwerijen, the manufacturing. Ik denk dat er weinig productcategorieën zijn die bijna close loop zijn hieromtrent. We zijn overigens, het is morgen World Earth Day als ik me goed herinner, en dan gaan we een mooi initiatief lanceren rond wat wij Project Circle noemen, waarbij we de spent grains, gebruikte granen uit de brouwproces, kunnen gaan scheiden in plantaardige proteïnes die je voor menselijk gebruik kan gebruiken, en de vezels die je kan drogen en als hernieuwbare energy gebruiken. We zijn nu met de proeffabriek bezig in Noord-Frankrijk om dat te gaan schalen en dat zou helemaal de brouwerijen op een fantastische manier circulair maken. We zijn met water heel erg bezig, we zijn aan het investeren in water reclamation, fabrieken waar je water kan hergebruiken zodat je geen virgin water hoeft te gebruiken.

Wat we ook erkennen is, dat wat betreft verpakkingen, het nog niet ambitieus genoeg is. Dat is de volgende stap, daar hebben we de toezegging over gedaan dat we daarmee gaan komen. Het mooie is wel, bijna 40% van onze verpakking is returnable, is hernieuwbaar. Als je dat vergelijkt met bijna alle food of beverage categorieën heeft niemand bijna 40% hernieuwbaar. Dat is het statiegeldkratje in Nederland, dat is het fust wat je terugbrengt. Dus ons startpunt is al veel beter dan dat het is in andere categorieën. Wij hebben dus glas, hier bijvoorbeeld in Nederland is al 92% van het bier wat in glas wordt verkocht, zit in de statiegeldkrat. Nou, historisch gezien waren alle

speciaalbiertjes, de premium biertjes de craft biertjes, die zaten in wegwerpflesjes en die zijn niet goed. De carbon footprint van de wegwerp flesje is 85% hoger dan die van een hervulbaar flesje. En wij hebben al een aantal jaar het initiatief genomen om ook premium merken beschikbaar te gaan maken in statiegeldflessen. Dat hebben we bijvoorbeeld met Affligem gedaan. Dat hebben we met het Moretti merk gedaan. Dat doen we dit jaar met Desperado's merk en helemaal een mooi initiatief is dat we nu een samenwerking aangaan met alle kleine craft micro brouwers in Nederland, dat zij statiegeldflessen kopen en in het systeem brengen en dat wij die dan gaan gebruiken, als de grote brouwers, zodat zij geen miljoeneninvesteringen hoeven te doen in wasmachines. Want dat kunnen zij zich niet veroorloven. Dus je krijgt echt een systemische industrie, samenwerking om nog verder en uiteindelijk hopelijk naar die 100% hervulbare flesjes te gaan. Want dat is eigenlijk de enige echte manier om de emissies van onze verpakkingen zo dicht mogelijk naar nul te brengen.

En dan als derde lobbying, dat is ook weer een nieuw thema wat zich nu voordoet, waar meer transparantie over moet komen. Daar zijn wij het mee eens, daar moeten we dan met elkaar wel goed bekijken hoe je dat doet. Allereerst voor de duidelijkheid, in Europa heb je de transparency register van de European Union, waar wij volledige transparantie geven over onze lobbying activiteiten en public affairs activiteiten in Brussel. U refereert aan de influence map en ja, wellicht heeft u ook gezien dat HEINEKEN volgens influence map is gepositioneerd in a very favorable position. A-minus, dat is geloof ik de een na hoogste categorie. Dus dat betekent dat wij gezien worden als een van de meest transparante bedrijven hieromtrent. De lobby, u noemde dat de brancheorganisaties zoals VNO-NCW of de European Round Table. Over het algemeen voel ik persoonlijk niet het enorme spanningsveld dat wij vóór net zero zijn, en dat zij tegen net zero zijn. Soms zijn er wel degrees of grey. Rond de ETS was er iets waar wij verder wilden gaan dan de groep als ERT. Maar wij zijn bereid om daar duidelijk over te zijn, hoe wij daarin staan. Dus we zullen uw overwegingen om de ambities qua materiële regelgeving om daar duidelijk over te zijn meenemen. En ik denk dat we dat ook moeten.

En teruggaand naar wat ik eerder zei; waar ik me zorgen over maak, als je de explosie aan regelgeving ziet, alleen de laatste twee, drie jaar. Als je dus de Green Deal van de EU optelt met de Corporate Social Responsibility Reporting Guidelines, waar we ineens 117 KPI's vanaf 2024 moeten rapporteren, plus nu the Human Rights, als dat inderdaad uiteindelijk naar wet gaat. Dat gaat een enorme explosie aan regelgeving en daarmee regeldruk binnen bedrijven geven. Nogmaals, u hoeft met HEINEKEN geen medelijden te hebben. De sterkste schouders moeten de sterkste lasten dragen. Maar bijvoorbeeld die Sustainable reporting guideline in Europa geldt voor 50.000 bedrijven. Nou, ik ga het nu al vertellen, dat gaat het merendeel niet voor elkaar krijgen. Wij moeten tientallen experts aannemen om dat voor elkaar te krijgen die er niet zijn, want iedereen gaat tegelijkertijd die mensen proberen te vinden. Dus dit vereist een duidelijkere publieke dialoog, hoe we de regelgeving de goede kant op krijgen, maar wel op een pragmatische manier zodat we dat met zijn allen kunnen doen. Daar kunt u op rekenen dat wij ons daar gewicht voor zullen inzetten. Dank u wel.

De heer Scholten: Dank u wel.

De voorzitter: Dank en dank Dolf voor het krachtige, niet zo korte antwoord. Voordat we dit punt afronden, geef ik graag het woord aan notaris van Agt met betrekking tot het aantal aanwezigen en het aantal stemmen dat uitgebracht kan worden.

De Notaris: Dank u wel, meneer de voorzitter.

Uit de presentielijst blijkt dat er 44 aandeelhouders aanwezig zijn en dat 22 aandeelhouders vertegenwoordigd worden. Via het internet hebben er 4.039

aandeelhouders gestemd, derhalve in totaal 4.105 aandeelhouders van tezamen 511.635.634 aandelen, rechthebbende op het uitbrengen van evenzoveel stemmen, zijnde 90,1% van het geplaatste kapitaal. En dat voorts ter vergadering aanwezig zijn 25 aandeelhouders van Heineken Holding N.V. en deze vergadering als toehoorder bijwonen

De voorzitter: Dank je hiervoor. Daar is nog een vraag van mevrouw Cutrell als ik me niet vergis.

Mevrouw Cutrell: Yes, so I apologize. It's just a very quick comment. But I listen very hard to what everybody said about Russia and you know, a great deal I think everybody would agree with. But there was one comment made, the employees didn't need the protection. And I think I had it in translation, so perhaps I didn't hear exactly what was said, and the intonation of it. But I just want people to also think about the other side, because how do you shut the door on day one, and completely, you know, sort of abandon the employees? That would also have been an outrage. And this is regardless only communication issues. And I think there would have been many, many people who had been very angry. And I know this will make me sound very old, which in fact I am, but you know the old Sting song; Russians love their children too. You know, the Russian people are not responsible for what happened and you know it. I actually work on a clinical Ethics Committee in my free time, where we sit with doctors and we talk about very ill patients, where we have great moral dilemmas about what to do. And most of the time in those situations, there's no good answer. You could do one thing that's terrible or another thing that's terrible. And I think that this war for many, many companies have thrown up, you know, two awful alternatives. So I just wanted to say that as a bit of balance, not that there are no lessons to be learned, but it's very very tricky and every company will tell you that.

De voorzitter: Thank you very much. And I will give an answer in English. I very much appreciate the fact that you underscore what type of a dilemma it is and basically the fact that there really is as much goodwill as possible with management to find the right solution from all perspectives. So thank you very much. Mrs. Cutrell.

Oh, there's another question.

De heer Swinkels: Ja, goedemiddag voorzitter, mijn naam is Swinkels. Ik had eigenlijk alleen één vraag. Het betreft toch een maatschappelijk ontwikkeling, wat zorgelijk is. We staan op dit moment voor vele evenementen waar we als proeverijen en brouwerijen allemaal aan het leveren. Maar een afgelopen heb week heb ik mogen zien op de tv, in de media, dat de consumenten eigenlijk de evenementen-ganger, liever een pilletje neemt dan een premium bier van HEINEKEN.

Dat is omdat de kosten op de evenementen 3 tot vier euro per plastic bekertje, nogal zorgelijk zijn. Dat zijn toch ontwikkelingen die die we eigenlijk toch niet moeten zien voorstaan eigenlijk. En ja, dat geeft me toch wel zorgen eigenlijk dat die jeugd ['...'] voor de evenementen. Hoe moeten wij hierin als brouwerij in opereren? Ik ben toch benieuwd of u daar suggesties in heeft? Want die pilletjesfabrieken die draaien top omzetten. En dat is niet alleen een verschijnsel hier denk ik, in Nederland.

Het zal altijd wereldwijd zijn, maar het is een zorgelijke ontwikkeling dat u genoodzaakt bent door die grondstoffen alle interne of externe kosten door te berekenen. Maar het is een ontwikkeling waar u als een brouwerij eigenlijk een antwoord op moet hebben. Ik hoor het graag.

De voorzitter: Dank u wel voor de vraag, ik geef de beantwoording aan Harold.

De heer Van den Broek: Ja, meneer Swinkels, dank u wel voor de vraag en het is ook een hele terechte vraag, want we hebben het nieuws ook vernomen. Dat geeft me ook wel de gelegenheid om twee dingen te zeggen en in verband met de tijd zal ik het ook relatief kort houden. We kunnen daar misschien aan het eind, onder het genoegen van een biertje en een hapje, wat verder over praten. Ten eerste zijn we echt geconfronteerd de afgelopen jaren met een enorme stijging van de kosten. Dat hebben we allemaal kunnen ervaren. Bijvoorbeeld gerst is de afgelopen twee jaar verdubbeld in prijs. Aluminium, hoewel het naar beneden is gekomen, is nog steeds 20% hoger. Energie is ook naar beneden gekomen, maar is nog steeds twee keer zo duur als voor de oorlog. Dus het is echt enorm wat we voor de kiezen hebben gekregen. Wij vinden het ook heel belangrijk om wel een verantwoordelijk prijsbeleid te voeren. Omdat we vinden dat we als bedrijf gezond moeten zijn en dus ook investeringen voor de toekomst moeten kunnen doen. Maar dat vinden we ook van onze klanten. Op het moment dat de klanten geen winst meer maken en geen geld kunnen verdienen, bijvoorbeeld de horeca, dan gaat de horeca ook verdwijnen en dat willen we niet. En dat betekent dat het ook heel belangrijk is voor ons als bedrijf om echt hard te werken aan de kostenbesparingen, zodat we zoveel mogelijk ook concurrerend kunnen zijn met andere biermerken, maar ook met de pilletjes die u noemt. En we hebben dus ook in de afgelopen twee jaar drie jaar, 2 miljard aan kostenbesparingen sinds 2019. Als we de kostenbasis op 2019 als referentie gebruiken, dan gaan we dit jaar meer dan 2 miljard aan kostenbesparingen gerealiseerd hebben. Dus ik wil de indruk wegnemen dat we gewoon simpelweg prijsverhogingen doorvoeren, zonder daar zelf heel hard aan te werken. Dat zijn we wel degelijk aan het doen.

De voorzitter: Ja, u mag een vervolgvraag stellen.

De heer Swinkels: Ja voorzitter. Het antwoord is eigenlijk heel duidelijk, maar onderneemt u geen stappen richting de evenementenbranche om ook hun verantwoordelijkheid te laten nemen? Het is een gezamenlijk verantwoordelijkheid van de brouwerij en van de evenementenbranche, maar dit is een zorgelijke ontwikkeling en die ontwikkeling die is bijna niet meer te stoppen. En het zal jaren en jaren doorgaan. Kijk en u kunt wel zeggen, ja wij kunnen 2 miljard euro besparen, en u kunt er misschien volgend jaar weer 1/2 miljard bovenop gooien, maar de consument die wordt geconfronteerd met de prijsverhogingen in die evenementen, daar moet iets aan gedaan worden. Ik weet niet of u zegt; wij hebben die positie, wij kunnen iets met die markt van de evenementenbranche, maar daar moet wel daadwerkelijk iets gebeuren. Die pillenfabrieken die blijven draaien en we [...] euro, maar ze kopen voor hetzelfde geld inmiddels een pilletje.

De heer Van den Broek: Meneer Swinkels, dank u wel. Ik gaf inderdaad een deel van het antwoord, namelijk: het is wat we doen om ervoor te zorgen dat we zelf ook verantwoordelijk zijn om de kosten in de hand te houden. Het tweede deel is inderdaad wat u net aangeeft. Wij moeten ook ons best doen om samen met de evenementenhouders, samen met de winkeliers, het juiste te doen om onze klanten te behouden. U heeft helemaal gelijk, dank u wel.

De voorzitter: Dank Harold, zijn er andere vragen uit de zaal. Ik denk het niet, dus dames en heren. Ik stel vast dat het verslag over het boekjaar 2022 voor kennisgeving is aangenomen en ik sluit dit agendapunt. Het heeft ons twee uur gekost. Ik hoop minder dan twee uur voor agendapunt 1b, de adviserende stemming over het beloningsverslag over het boekjaar 2022. De beloning van de Raad van Bestuur kunt u ook terugvinden

In het jaarverslag. Ik geef hierover graag het woord aan de voorzitter van de remuneratiecommissie, de heer Maarten Das.

1.b ADVISERENDE STEMMING OVER HET BELONINGSVERSLAG OVER HET BOEKJAAR 2022 (STEMPUNT)

De heer Das: Dank u wel voorzitter. Ik wil graag een toelichting geven op de uitvoering van ons beloningsbeleid in 2022 en die toelichting die zal geen twee uur duren, want ik zal mij beperken tot twee onderwerpen. Het eerste onderwerp is beloning naar prestatie, een leidend beginsel van ons beloningsbeleid van de Raad van Bestuur. Op basis daarvan is een aanzienlijk deel van de beloning, van de Raad van Bestuur dat kan oplopen tot meer dan 80% van het totaal, gekoppeld aan het behalen van vooraf gestelde doelen die een weerspiegeling vormen van de ondernemingsstrategie. Deze doelstellingen zijn gericht op financiële resultaten, maar ook op goed leiderschap. En sinds vorig jaar het behalen van duurzaamheid en diversiteitsdoelstellingen. Afhankelijk van de mate waarin deze doelstellingen worden behaald, kan de beloning van de Raad van Bestuur hoger of lager uitvallen en op die manier worden de persoonlijke belangen van de leden van de Raad van Bestuur in lijn gebracht met die van de andere aandeelhouders in onze onderneming. In de eerste twee jaar van de Covid pandemie leidde dit beginsel van beloning naar prestatie tot lagere, significant lagere uitbetalingen van de korte en lange termijn variabele beloningen in 2020, toen de resultaten van HEINEKEN sterk leden onder de pandemie. Er werd geen korte- of lange termijnvariabele beloning uitgekeerd. In 2021 zorgden minder strenge, minder wijdverspreide beperkingen voor aantrekkende bedrijfsresultaten en dus een hogere korte termijn bonus. Maar de uitkering van de lange termijnbonus lag in 2021 nog ver onder het doelniveau.

Zoals u vandaag hebt gehoord, was 2022 een uitdagend jaar waarin uiteindelijk goede bedrijfsresultaten zijn geboekt. Dit is ook terug te zien in de variabele beloning voor de Raad van Bestuur. Zowel de korte- als de lange termijnvariabele beloning lag boven het doelniveau. Voor de korte termijnvariabele beloning was dat 168% van het doelniveau, en voor de lange termijnbeloning voor de periode 2020-2022 is een uitkering vastgesteld van 186% van het doelniveau.

Het tweede onderwerp waar ik graag enkele woorden aan zou willen wijden, is de toegenomen transparantie van ons beloningsverslag. HEINEKEN hecht veel belang aan de dialoog met onze aandeelhouders en andere belanghebbenden. De afgelopen jaren klonk van hun kant steeds luider de roep om meer openheid over de specifieke doelstellingen voor, en de resultaten van de variabele beloning van de Raad van Bestuur. Wegens de commerciële gevoeligheid van deze gegevens werden deze eerder niet publiekelijk gedeeld. Maar na een nieuwe afweging van alle belangen heeft de Raad van Commissarissen, met instemming van de Raad van Bestuur, besloten deze informatie nu wel in het beloningsverslag op te nemen.

Daarom vindt u daarin een volledige vermelding van de specifieke doelstellingen en de behaalde resultaten voor zowel de korte termijnvariabele beloning over 2022 als de lange termijnvariabele beloning over de periode 2020-2022. Bovendien vindt u in het verslag ook vooruitkijkend de specifieke duurzaamheids- en diversiteitsdoelstellingen voor de lange termijnbeloning voor de periode 2022-2024.

Vanaf het verslag over 2023 zullen we naast de financiële en niet-financiële doelstellingen, ook inzicht geven in de specifieke individuele leiderschapsdoelstellingen in de korte termijnvariabele beloning. Wij zijn verheugd over deze veranderingen, waarmee HEINEKEN niet alleen openstaat voor feedback van onze aandeelhouders,

maar ook een niveau van transparantie laat zien dat geen van onze directe concurrenten kan evenaren.

Dit was mijn toelichting.

De voorzitter: Dank, Maarten. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Meneer Everts.

De heer Everts: Dank u wel. Ja, we hebben daar wel een vraag over. Het beloningsverslag is altijd een heikel punt geweest tijdens de vergadering van HEINEKEN. In het verleden werd de discretionaire en eigen verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen nog wel eens gebruikt om bestuurders een hogere beloning te geven dan waar ze op basis van de criteria recht op hadden. Die criteria waren ook voor ons niet altijd helder. Er werden bonussen gegeven voor overnames en blijf-bonussen. En ja, wij zijn daar altijd kritisch op geweest. Vorig jaar hebben we er nog over gestemd en 20,5% van de aandeelhouders was tegen het beloningsverslag, dus kritisch. En omdat Heineken Holding niet meestemt, is die tegenstem van de gewone aandeelhouders toch nog een stuk groter. Wij constateren nu dat het beloningsverslag sterk verbeterd is, dus complimenten daarvoor. Het is veel transparanter, elke basis waarop de bonusuitkeringen plaatsvinden. Maar dat roept ook een beperkt aantal vragen op, en dat is precies de bedoeling van die nieuwe richtlijn. Die zegt dat er eigen afweging gemaakt moet worden, maar er is ook wetgeving van toepassing gekomen.

Het valt vooral op dat bestuurders extreem goed hebben gescoord op de financiële long-term incentive criteria. Op drie van de vier doelen wordt maximaal gescoord, dus een 200% vesting oftewel realisatie. En het valt ook vooral op, dat de prestaties significant boven de vooraf bepaalde maximumdoelen lagen. Nu begrijpen we dat de wereld bij het vaststellen hiervan in 2020 er heel anders uitzag, maar moeten we eigenlijk achteraf niet concluderen dat HEINEKEN de financiële doelstellingen te weinig ambitieus heeft neergezet? En wordt de beloning van bestuurders ook niet beïnvloed doordat externe factoren, zoals het herstel van corona, in het voordeel uitvielen? Ik denk met name aan het snellere herstel dan we in 2020 hadden kunnen voorspellen. Is er nu niet een meer dringende behoefte om naar de criteria zelf te kijken en deze meer in lijn te brengen met de belangen van zowel de aandeelhouders als het management? Bijvoorbeeld door criteria toe te voegen waarbij de financiële doelstellingen niet makkelijk gehaald kunnen worden door te bezuinigen op marketing- en verkoopuitgaven? Zou het niet veel beter zijn om een financiële parameter zoals brutowinst te introduceren, waarbij de marketing- en verkoopuitgaven buiten beschouwing worden gelaten? Kunt u dat in ieder geval meenemen bij de nieuwe prestatiecriteria?

Nou, zoals ik al zei, in het verleden werd er discretionair naar boven bijgesteld. Dat is iets wat de Raad van Commissarissen kan doen. Heeft u overwogen om met name die LTI-criteria dit jaar een beetje neerwaarts bij te stellen? Omdat het toch wel een heel royale beloning is voor zaken waarin het met de hele wereld opeens beter ging dan bij de totstandkoming van de criteria u zou kunnen voorspellen. Dank u wel.

De voorzitter: Maarten.

De heer Das: Ik wil meneer Everts bedanken voor uw vraag. Het is juist dat diverse onderdelen van de lange termijnvariabele beloning hoog gescoord hebben in de planperiode 2020-2022, die samenvalt met de drie jaar van de pandemie. De doelen voor die periode zijn al vóór de pandemie vastgesteld, eind 2019, begin 2020, voordat bekend was dat de pandemie ook hier in Europa zou uitbreken. Volgens ons beleid

hebben we tijdens die periode de doelstellingen niet aangepast. In de eerste jaren van deze planperiode, met name 2020, was het een heel moeilijk jaar. Maar we hebben gezien dat er, ondanks de pandemie, toch in 2021 en 2022 een zeer sterk herstel plaatsvond, waardoor uiteindelijk op diverse elementen van de lange termijnvariabele beloning hoog gescoord is. Wij zagen geen aanleiding om daar discretionair iets aan af te doen, omdat we hebben gezien dat die hoge scores volledig gerechtvaardigd werden door de hoge bedrijfsresultaten. Meer in het algemeen is het zo dat de RemCo en de Raad van Commissarissen steeds de beloningscriteria en -uitkomsten evalueren, en telkens zien we dat de hoge uitkomsten gerechtvaardigd worden door een bovengemiddelde prestatie van de onderneming vergeleken met andere ondernemingen in onze sector van fast-moving consumer goods. Dat is steeds de uitkomst van de evaluatie geweest. Telkens als er hoog gescoord werd op de korte termijn en lange termijnvariabele beloning, kon worden vastgesteld dat dit gerechtvaardigd was door een bovengemiddelde prestatie van de onderneming. Wij kijken ook periodiek naar de criteria van de variabele beloningen. Die worden regelmatig geëvalueerd. Bij een volgende herziening van het beleid zullen we bekijken of er aanleiding is om aanpassingen te doen en het uitsluiten van marketing- en andere kosten zou daar onderdeel van kunnen uitmaken.

De voorzitter: Ja, misschien kan ik even Dolf vragen om ook inzicht te geven in hoe belangrijk het uitgeven van marketing is voor een bedrijf als HEINEKEN, en hoe hij daarnaar kijkt en wat hij gedaan heeft?

De heer Van den Brink: Ja, twee dingen. Ik wil ook graag terugkomen op de opmerking van meneer Everts dat het herstel na de pandemie veel sneller is gegaan dan verwacht. Dat geldt niet voor de biersector.

Dus als u naar het wereldwijde volume van 2022 kijkt, is dat net teruggekomen op het niveau van het jaar 2019. Als u naar Europa kijkt, ligt bijvoorbeeld in de horeca nog bijna 10% onder het niveau van voor de pandemie. Dus bijna 10% van de horecamarkt is permanent verdwenen. Dat zet zich nu voort in het begin van 2023 en in Europa wordt de winstgevendheid met name gedreven door de horecakan. Dus wat u ook zag in het jaar 2022, de absolute winst in de Europese regio lag nog behoorlijk onder het niveau van 2019. We hebben hard moeten werken om uiteindelijk bij gelijk volume toch een omzetgroei van 17% en een onderliggende operationele winstgroei van meer dan 11% te realiseren, mede dankzij het programma van 2 miljard aan kostenbesparingen. Dat was een zeer uitdagende situatie. Ja, ik denk dat we nog nooit eerder zo'n grote ingreep hebben moeten doen in onze wereldwijde kostenstructuur. Dus ter nuance van het idee dat we gemakkelijk de cijfers hebben gehaald, wil ik benadrukken dat het effect van de pandemie nog steeds voelbaar is in onze onderliggende business en dat we hard werken om dit te compenseren door allerlei andere initiatieven.

Uw opmerking over marketing is ontzettend belangrijk. Zoals we eerder hebben gezegd, kent de biersector zeer lage private labels. Dat komt doordat we gezamenlijk veel investeren in onze merken. Zoals Freddie ooit zei: "we don't sell beer, we sell emotion in a bottle". Dit is één van de aspecten waar Harold en ik heel erg opletten, vooral in deze moeilijke tijd met grote schommelingen in kosten, energie en toeleveringsproblemen. Het zou verleidelijk kunnen zijn voor onze operationele bedrijven om de marketinguitgaven te verminderen. Maar we hebben besloten om het gebudgetteerde marketingbudget daadwerkelijk uit te geven. We hebben dit gecommuniceerd tijdens onze presentatie van de jaarcijfers en ons Capital Markets Event in december, waarbij we alle investeerders wereldwijd hebben geïnformeerd. We hebben ook deze benadering herhaald voor de targets in het jaar 2023. We hopen hiermee uw zorgen direct te adresseren.

De heer Everts: Dat doet u zeker en dan zijn we het denk ik, snel eens. Een toezegging van de heer Das is er ook dat bij een volgende vormgeving van de bonus ['...']. En de long term incentives voor het bestuur, je moet inderdaad niet iets hebben dat je een korte bocht kan nemen, wat u ook niet wilt en wat u ook bij alle aan uw rapporterende personen niet oplegt. Maar dat is wel heel belangrijk. En wij vinden als aandeelhouders dat die criteria glashelder moeten zijn. Daar moeten we achteraf geen discussie over krijgen. Die moeten vooraf voldoende ambitieus en ook recht doen aan. Nou ja, dat er in marketing niet beknibbeld moet worden.

De heer Van den Brink: Daar ben ik het volledig mee eens.

De voorzitter: Andere vragen bij dit onderwerp?

De heer Vreeken: Het is natuurlijk wel de bedoeling. Ik ben voor ruimhartige beloning van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen, want we zitten hier niet op een eiland. De familie zit in Londen, dus die kan zeggen: verhuis maar naar Londen, dan moeten we het salaris verdubbelen. Want ja, als je kijkt naar Londen, dan is dat 6 miljoen pond. Daar is helemaal niets, dus het is veel goedkoper als we de Raad van Bestuur voor pak hem beet 6 miljoen euro in Amsterdam laten zitten. Het is mooi om daar wat extra doelstellingen aan toe te voegen, bijvoorbeeld maatschappelijke verantwoordelijkheid. We hebben het hier over de groene diamant, over glas. Nou, het hoofdkantoor ligt vlakbij de Hortus in Amsterdam. Er komt een nieuwe kast die we moeten kopen. Dat kost 6 miljoen euro. We hebben dat geld bij elkaar geschaapt. Nu gaat de gasprijs opeens naar 6 miljoen, 9 miljoen euro. Dus als een Green Diamond kan HEINEKEN 2 of 3 miljoen euro wellicht bijleggen om dat te realiseren. Ik geef dat ter overweging.

Elektrificeren met de board gaat wel goed. Inmiddels rijdt de board wel in de elektrische Mercedes S-Klasse en in de elektrische BMW 7, de i7. Maar voor het personeel is dat bijna niet te doen. Het is belangrijk dat er kleine Europese elektrische autootjes komen, zoals de Up, want dan kan het personeel ook elektrisch en duurzaam rijden. Verder het gewenste imago. Daar hebben we het vaak over marketing. Dat is mooi om daar een target van te maken en HEINEKEN heeft een hidden asset in huis. Hij is het liefst op de achtergrond. Ik heb met hem samengewerkt toen ik Communications Director International bij ING was en dat is namelijk Kees Jongasma. Kees en ik hebben prachtige dingen gedaan en we weten heel goed assets naar boven te halen en die te communiceren. Kees zit hier achter mij, die kan dat eventueel bevestigen hoe goed dat ging. Ik stel voor om van die skills, die kwaliteiten, gebruik te maken, zodat we dit soort curieuze discussies zoals die gaan over Rusland en statiegeld achterwege kunnen laten. Dus dat zijn wat mij betreft dingen ter overweging.

De voorzitter: Dank voor die overwegingen. Sorry, heeft u nog iets?

De heer Vreeken: Nou, ik kan er wel wat aan toevoegen

De voorzitter: Nee, om heel eerlijk te zijn, het moet wel over remuneratie zijn.

De heer Vreeken: Heel, heel kort corresponderend. We moeten ook richting de absolute top van de samenleving, dus we kunnen denken aan het Concertgebouw. Onze key decision makers in de wereld gaan graag naar het Concertgebouw. Eerst wat op tournee is en verder het Rijksmuseum kun je aan denken. Ballet en golf. Dus het is niet alleen Formule 1, dat is veel herrie, maar de top van de wereld gaat graag naar ballet, klassieke muziek en dat soort dingen. Dank voor die overweging.

De voorzitter: Dank voor die overwegingen. Sorry, heeft u nog iets? Andere vragen over remuneratie? Ik denk het niet, dus dames en heren, dan gaan wij nu over tot de adviserende stemming over het beloningsverslag over het boekjaar 2022, Anne Marie?

Mevrouw Van der Waal: Dankjewel. We gaan stemmen met behulp van de stemkastjes en mocht blijken dat de stemkastjes niet functioneren, dan zullen we overgaan tot het gebruik van papieren stemformulieren. Zodra u de stemkaart voor Heineken N.V., dus zonder de gele stip, met de goudkleurige chip naar u toe gericht in het stemkastje steekt, verschijnt een welkomstboodschap en uw naam in beeld. Ik verzoek u uw stemkaart gedurende de hele vergadering in het stemkastje te laten zitten. Als u voor het voorstel wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer één. Als u tegen het voorstel wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer twee. Als u zich wenst te onthouden van stemming, drukt u op de knop met het cijfer drie.

U kun nu uw stem uitbrengen? Kan het systeem worden ingeschakeld zodat de stemmen kunnen worden uitgebracht?

De voorzitter: 97,84% van de stemmen heeft voor dit agendapunt gestemd. Het resultaat van de stemming is adviserend. We zullen de uitslag in overweging nemen wanneer wij het beloningsbeleid evalueren. We gaan verder.

We gaan verder met agendapunt:

1c. DE VASTSTELLING VAN DE JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR

De jaarrekening is gecontroleerd door Deloitte. De accountantsverklaring is opgenomen in het jaarverslag. Ik geef graag het woord aan de heer Van der Vegte van Deloitte.

De heer Van der Vegte: Ja, dankjewel. Goedemiddag allemaal. Ik zou graag een toelichting willen geven op onze accountantsverklaring bij het jaarverslag. U heeft gezien dat er twee verklaringen in zitten. Eentje bij de jaarrekening en dat gaat dus over het jaarverslag, waarbij we ook hebben aangegeven wat wij aan het bestuursverslag en de Sustainability review hebben gedaan. En we hebben nog een specifieke verklaring, reviewverklaring zoals we dat noemen, bij het aantal KPI's. Nou, ik ga daar graag op in. Allereerst ziet u rechtsboven staan dat wij de jaarrekening toetsen aan de ESEF. Dat is de European Single Electronic Format, een technische term waarbij blijkt dat de jaarrekening gedeponeerd moet worden in XHTML-taalformaat. En dat is ook de officiële jaarrekening van de vennootschap. Daarnaast is de jaarrekening zoals we die allemaal kennen in Pdf-formaat opgemaakt. Nou hebben wij dit bij die ESEF en ook bij de gewone jaarrekening een goedkeurende verklaring afgegeven.

We hebben twee dingen benoemd in onze accountantsverklaring. Dat noemen wij de key audit matters. Dat zijn twee specifieke gebieden waar wij veel aandacht aan hebben gegeven. Dat zijn allereerst de bijzondere waardevermindering van de immateriële vaste activa en de materiële vaste activa. En anderzijds de beoordeling door het management met betrekking tot voorzieningen voor belastingen. Het zijn een aantal onzekere belastingposities en anderzijds ook de waarheidsgetrouwheid van latente belastingvorderingen.

Ten aanzien van de eerste beoordeling van de bijzondere waardeverminderingen, hebben wij gekeken naar het proces dat de vennootschap onderhoudt om bijzondere waardeverminderingen te identificeren. De kasstromen zijn beoordeeld om te zien of er wellicht sprake is van een bijzondere waardevermindering. En daar is ook gekeken naar

de ontwikkelingen, vooral in de geopolitieke onzekerheden en de inflatie, zoals door het bestuur benoemd.

We hebben ook gekeken naar de sensitiviteit in de kasstroom. We hebben ook externe marktgegevens gebruikt en uiteindelijk ook de discount-rate of het rentepercentage om de kasstromen te verdisconteren. We hebben de werkzaamheden uitgevoerd en vastgesteld dat er geen bevindingen zijn die we aan u willen rapporteren.

Het andere punt betreft de voorzieningen voor onzekere belastingposities en de waarde van latente belastingvorderingen. We hebben een vergelijkbaar proces uitgevoerd. We hebben eerst gekeken naar het proces, de interne beheersing die het management daarvoor heeft. We hebben specialisten ingeschakeld, zowel in Nederland als in de landen waar dergelijke belastingposities zich bevinden. Ook hierbij zijn er geen bevindingen die wij aan u willen rapporteren. Dus uiteindelijk concluderen wij dat de zaken goed op orde zijn.

Het derde punt betreft de scope. Als groepsaccountant in Nederland gebruiken wij teams wereldwijd. Dit jaar hebben we direct 82% van de omzet gecontroleerd, inclusief onrust in verschillende landen. Voor 75% van het resultaat voor belastingen en 88% van het totale activa. Dat zijn vrij hoge percentages. We hebben dit gedaan door 27 groepsonderdelen direct te controleren, inclusief twee niet-geconsolideerde groepsonderdelen. Dit is bovenop de controlewerkzaamheden die wij zelf op de groep uitvoeren. In deze controle hebben wij wereldwijd ongeveer 120 tot 130 duizend uur besteed en hebben we ook specialisten gebruikt, zoals specialisten op het gebied van waardering, informatietechnologie, belastingen, pensioenen, duurzaamheid en fraude en compliance.

Dan de materialiteit. We hebben ook toegelicht in onze controleverklaring. De materialiteit van onze controle hebben we vastgesteld op 210 miljoen euro. Dat is iets hoger dan vorig jaar, toen was deze 170 miljoen euro en dat komt ook door de betere resultaten die in 2022 zijn behaald.

Als ik dan naar linksonder ga, een heel belangrijk onderwerp voor onze controle is fraude en het voldoen aan wet- en regelgeving. Een belangrijk onderwerp, het is ook al meerdere malen ter sprake gekomen in deze vergadering. Wij hebben in onze controle heel duidelijk rekening gehouden met mogelijke frauderisico's bijvoorbeeld doordat management lokaal of op groepsniveau een management override doet. Dus het ingrijpen door management in de interne beheersing. Daar hebben we specialisten voor ingeschakeld, dus hebben we forensische specialisten in huis, met de controle laten meelopen, maar we gebruiken ook heel veel data-analyse. De techniek gaat inmiddels dusdanig ver dat wij met data heel veel kunnen zien. Wij kunnen heel de journaalposten wereldwijd op een centraal punt downloaden, die delen met onze belangrijkste accounts van de groepsonderdelen, en op heel veel criteria kunnen wij die selecteren en reviewen. En afgelopen jaren hebben we ook bijvoorbeeld specifiek op fraude, corruptie en samenspanning enkele toetsen gedaan. Bijvoorbeeld door te kijken naar specifieke facturen rondom bijvoorbeeld adviseurs en dergelijke.

Dan kijken we ook naar het systeem dat de vennootschap heeft rondom de Business Code of Conduct. Dat kwam ook aan de orde. Speak Up, wat een hele belangrijke procedure is ook binnen een onderneming om zeker te weten dat, als er iets misgaat, dat men zich ook kan uitspreken. We hebben ook de rapporten gezien van alle Speak Up cases die er dit jaar geweest zijn. Zo heeft u kunnen lezen in het jaarverslag dat er 2.400 Speak Up cases geweest zijn, waarvan 25% betrekking had op fraude. En we

hebben ook de belangrijkste spiegelrapporten gezien en beoordeeld. En zeker als het over materiële zaken gaat, hebben we vastgesteld dat daar tijdige follow-up heeft plaatsgevonden en onze conclusie daarover is bevredigend.

De andere informatie in de jaarrekening, en dat betreft het bestuursverslag dat eraan voorafgaat, van de vergadering en ook het sustainability review verslag, daar voeren we ook werkzaamheden op uit. Dat zijn geen controlewerkzaamheden, maar dat zijn beperktere werkzaamheden. En we stellen bijvoorbeeld vast dat op basis van onze wereldwijde kennis van ons team, dat alles wat erin staat, dat dat ons redelijk voorkomt en dat er geen materiële afwijkingen zijn, kunnen wij ook bevestigend beantwoorden dat dat niet het geval is.

En als laatste wat ik aangaf, in het begin hebben we ook een separate verklaring rondom 25 KPI's die toezien op de Brew a Better World strategie. Ik heb daar specifieke werkzaamheden op uitgevoerd, dat zijn review werkzaamheden, dus dat is een iets lager assurance niveau dan op de jaarrekening. Ik stel wel vast dat we daar op geen bevinding hebben, dus dat die KPI's wat ons betreft in alle materieel van het belang zijnde aspecten in overeenstemming zijn met de reporting criteria. En dat is wel belangrijk voor u als lezer van de jaarrekening. Het zijn specifieke criteria gebruikt om die KPI's op te stellen en daar is aan voldaan. Het is belangrijk om de KPI's dus samen te lezen met die rapportage criteria.

Tot zover de toelichting op mijn accountantsverklaring en de door ons uitgevoerde werkzaamheden.

De voorzitter: Heel veel dank, zijn er vragen. Microfoon vier?

Mevrouw Kruitbos: Ja, ik zou daar graag een vraag over stellen. Nogmaals, mijn naam is Martine Kruitbos en ik stel deze vragen ook namens Achmea Investment Management en Robeco. Ik heb twee vragen die betrekking hebben op klimaatgerelateerde risico's en één die betrekking heeft op fraude en omkoping risico's.

In 2021 heeft Eumedion, het samenwerkingsverband waarbinnen wij opereren, een brief gestuurd naar alle accountantskantoren in Nederland. En daarin is de accountant specifiek gevraagd om de klimaatrisico's waar ondernemingen zich mee geconfronteerd zien, mee te nemen in het Auditors Report. Zeker bij de bedrijven waar klimaatgerelateerde risico's materieel zijn voor de balans of boekhoudkundige verwachtingen. We vroegen in die brief de externe accountants om ook voor alle beursgenoteerde bedrijven een paragraaf op te nemen in het rapport over de beoordeling van die klimaatrisico's en de reactie op de risico's die zijn geïdentificeerd. Het is ons opgevallen dat in het rapport geen aparte paragraaf is opgenomen over deze onderwerpen. Kunt u uitleggen waarom u deze beslissing heeft genomen? Zeker gezien andere accountantskantoren dit wel hebben gedaan voor andere bedrijven.

En kunt u misschien nu tijdens de aandeelhoudersvergadering ook uitleggen hoe u het management kritisch heeft bevraagd over de net zero ambities of scope een twee en drie, en ook over genoeg financiële reserves zijn ingecalculeerd voor het bereiken van die ambities.

En tot slot nog mijn vraag over fraude en omkoping risico's. Nou, dit zijn belangrijke risico's gezien de landen waar HEINEKEN opereert – en in het rapport wordt voornamelijk ingegaan op het proces rondom de beoordeling van deze risico's – maar er wordt ons inziens geen duidelijke conclusie getrokken. Wilt u hier misschien een

verdere toelichting op geven? Dus met name wat u vindt van de kwaliteit en effectiviteit van HEINEKENs interne controle- en risicosystemen en de compliance risico's.

De voorzitter: Dank u. Dank, een zeer kort antwoord graag,

De heer Van der Vegte: Dank u wel. Uw eerste vraag gaat over klimaatrisico's. We hebben klimaatrisico specialisten van Deloitte ingeschakeld om te toetsen wat HEINEKEN in haar verslag benoemt in het Sustainability Review verslag zit een uitgebreide toelichting op de belangrijkste klimaatrisico's. Er zijn een aantal hier al genoemd. Bijvoorbeeld, het water kwam daar heel duidelijk ook aan de orde. Op basis van de risico's hebben wij vastgesteld, wat is daarvan de impact, bijvoorbeeld op de jaarrekening? Dan kan je denken aan de waarderingen van activa en passiva, bijvoorbeeld de economische levensduur van activa. U kunt denken aan misschien bepaalde voorzieningen die worden opgenomen vanwege environmental litigation. U kunt ook denken aan de impairment die wellicht moet plaatsvinden op een brouwerij, omdat je die eerder zou moeten afschrijven. Wat u ziet in onze key audit matters, rondom de waarderingen van de activa en passiva, met name dus de waarderingen van de materiële vaste activa en de intangible assets. Daar hebben wij aangegeven dat we heel specifiek hebben gekeken naar de klimaatrisico's en de verschillende scenario's. Dus dat hebben we ook nadrukkelijk toegelicht in dat key audit matter. En ik kan het voorlezen, daar staat duidelijk in dat wat we in een klimaat risk assessment hebben gedaan, dat we Deloitte klimaat specialisten hebben toegevoegd in onze controle. En dat we de impact of climate change risks hebben meegenomen in de analyse van eventuele impairment. En je ziet ook uit de conclusie dat die op dit moment nog niet is. Je ziet ook in het voorstuk van de jaarrekening dat er geen materiële risico's nog zijn in de jaarrekening rondom klimaat. Dat is het antwoord op de eerste vraag.

Het antwoord op de tweede vraag was, wat heeft de accountant gedaan aan beoordelingen, of de plannen van het management voldoende zijn om scope een, twee en drie te behalen? Ik heb u aangegeven wat we hebben gedaan op de gerealiseerde KPI's. Dus wat zijn de emissies vanuit scope een, twee en drie geweest tot en met 2022 en daarna? Daar hebben we ook een speciale controleverklaring bij afgegeven. Het is niet de taak van de accountant om vast te stellen of plannen die de vennootschap maakt tot en met 2030, of die haalbaar zijn. U heeft wel gehoord, ook van het management, dat zij science-based partijen hebben laten kijken of naar de haalbaarheid van hun plannen, maar het is niet aan de accountant om daar een oordeel over te vellen. Dat valt ook niet binnen onze deskundigheid.

Uw derde vraag gaat over compliance fraude en wat de accountant daaraan heeft gedaan. Ik heb net in mijn toelichting op de controleverklaring al een paar zaken benoemd die wij hebben gedaan rondom corruption en bribery. Heel belangrijk is ook de data analyse die ik daarin benoemde, dat wij met de wereldwijde data die wij via onze systemen downloaden van HEINEKEN, wereldwijd met allerlei criteria kunnen kijken wat daarin zit. We kijken ook heel duidelijk naar de interne beheersing van de vennootschap in deze en wat ook de vennootschappen zelf aan doen? Met hun Business Code of Conduct, Speak Up interne beheersing, zijn review maatregelen om te voorkomen dat dergelijke onregelmatigheden in de systemen zitten. Management doet ook zelf een frauderisico analyse om te kijken waar het mis kan gaan. Dat doen wij ook. En daar gebruiken we ook onze forensische specialisten bij. En wat we heel duidelijk gedaan hebben dit jaar dat kunt u ook nalezen in het verslag van management.'Er zijn 2.400 meldingen geweest van Speak Up cases. Die worden zowel door het management, maar ook door ons heel nadrukkelijk gevolgd. We kijken ook naar de incidentenregistratie daarvan en met name de posten die eventueel wat meer dan insignificant zouden kunnen zijn, hebben we ook nadrukkelijk gevolgd. We concluderen

dan ook in onze controleverklaring dat er geen materiële issues zijn voor de jaarrekening uit hoofd van fraude.

Mevrouw Kruitbos: Mag ik daar nog kort op reageren?

De voorzitter: Nou dat moet ik wel echt super kort zijn, want het is 16:15 uur en we hebben nog een aantal agendapunten.

Mevrouw Kruitbos: Ja.

De voorzitter: Dus heel kort.

Mevrouw Kruitbos: Geen vraag, maar iets wat ik u dan zou willen meegeven. Wij hebben toch het idee dat de rol van de accountant iets aan het veranderen is gezien de nadruk die is komen te liggen ook op niet-financiële informatie. En dat is ook iets wat wij uit het rapport opmaken van de NBA. Dus wil ik u dan toch nog meegeven dat wij de rol van de accountant misschien die rol nu wel wat anders beginnen te zien. En u zei dat heel veel in het rapport duidelijk was. Ik wil ook nog graag meegeven dat dat dus toch niet zo duidelijk is geweest voor ons, gezien onze vragen. Dus misschien dat die conclusie volgend jaar iets anders opgeschreven kan worden met betrekking tot de derde vraag.

De heer Van der Vegte: Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel. Oké, dus ik stel voor te besluiten tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2022. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Anne Marie?

Mevrouw Van der Waal: Dankjewel. Ik verzoek de stem operator om het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te gaan brengen.

De voorzitter: De stemming is thans beëindigd. Ik constateer dat het besluit tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2022 met 99,99% van de stemmen is aangenomen.

Ik ga verder met punt:

1d. TOELICHTING OP HET DIVIDENDBELEID

In de agenda heeft u nadere informatie over het dividendbeleid kunt u vinden. Het beleid is erop gericht een dividend uit te keren van 30 tot 40% van de nettowinst over het afgelopen jaar. Voor het boekjaar 2022 wordt voorgesteld een dividend vast te stellen van €1,73 per aandeel. Dit komt neer op 35,10% van de nettowinst. Zoals gebruikelijk, zal het jaarlijkse dividend worden betaald in de vorm van een interim dividend en een slotdividend. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Ik doe mijn bril op. Niemand, dames en heren. Ik zou de discussie graag willen beëindigen. Ik stel vast dat het dividendbeleid voor kennisneming is aangenomen.

We gaan verder met punt:

1 e. DE VASTSTELLING VAN HET DIVIDEND OVER HET BOEKJAAR 2022

Er wordt een uitkering van een totaal dividend van €1,73 per aandeel voorgesteld. Dit komt overeen met 35,1% van de nettowinst. Op 11 augustus 2022 is een bedrag van 50 cent als interim dividend uitgekeerd. Het slotdividend van €1,23 per aandeel wordt uitgekeerd op 2 mei 2023. De winst in het boekjaar 2022, die na de dividenduitkering resteert, zijnde een bedrag van €1.701 miljoen, zal worden toegevoegd aan de ingehouden inkomsten binnen het eigen vermogen. Mag ik iemand het woord geven over dit onderwerp?

Nee, ik stel voor het dividend vast te stellen op €1,73 per aandeel. Dan gaan we nu over tot de stemming. Anne Marie?

Mevrouw Van der Waal. U kunt nu uw stem uitbrengen.

De voorzitter: De stemming is beëindigd. Dan stel ik vast dat het dividendvoorstel met 99,99% van de stemmen is aangenomen.

Over naar punt:

1F. DE VOORGESTELDE DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR VOOR DE VERVULLING VAN HUN TAAK IN HET BOEKJAAR 2022

Zijn er vragen over?

Ik stel u voor te besluiten tot genoemde décharge. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Anne Marie?

Mevrouw Van der Waal: Ja, dankjewel. Ik verzoek de stemoperator weer om het systeem in te schakelen en u kunt uw stem uitbrengen.

De voorzitter: De stemming is beëindigd en dan stel ik vast dat met 99,05% van de stemmen décharge is verleend aan de leden van de Raad van Bestuur die zitting hadden in de Raad van Bestuur in 2022 ter zake de uitoefening van hun taken in het boekjaar 2022. Het gaat nu allemaal wat sneller.

Het volgende agendapunt:

1G. BETREFT DE DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN VOOR DE VERVULLING VAN HUN TAAK IN HET BOEKJAAR 2022

Zijn er geen vragen? Geen vragen. Ik stel u voor te besluiten tot genoemde décharge. We gaan over tot de stemming. Anne Marie?

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

De voorzitter: De stemming is thans beëindigd en dan stel ik vast dat met 99,05% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in de Raad van Commissarissen in 2022, ter zake van hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2022.

Wij gaan nu 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.

2. MACHTIGINGEN

2a Betreft de machtiging tot de inkoop van eigen aandelen.

2b Betreft de machtiging tot uitgifte van aandelen en rechten op aandelen.

2c Betreft de machtiging tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders.

De voorwaarden van deze machtigingen zijn uitgebreid beschreven in de agenda. Zijn er vragen? Als er geen vragen zijn, dan gaan wij tot de stemming over,

AGENDAPUNT 2a. Ik stel voor de Raad van Bestuur de machtiging tot inkoop van eigen aandelen te verlenen onder de voorwaarden, zoals beschreven in de toelichting bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten. We gaan over tot de stemming. Anne Marie?

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

De voorzitter: De stemming is beëindigd. En ik stel vast dat met 99,43% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

Dan stel ik nu AGENDAPUNT 2b 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 bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten. We gaan over tot de stemming.

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

De voorzitter: De stemming is beëindigd. En ik stel vast dat met 99,57% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

Dan stel ik nu Agendapunt 2c. aan de orde. Ik stel u voor de Raad van Bestuur de machtiging te verlenen tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht in verband met het uitgeven van aandelen, dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen met inachtneming van de wet en de statuten. We gaan over tot de stemming.

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

De voorzitter: En dan stel ik vast dat met 99,36% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

We gaan door naar,

AGENDAPUNT 3a. wij stellen voor de heer Michel de Carvalho 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 De Carvalho te herbenoemen vanwege zijn brede

internationale en financiële ervaring. Daarnaast waarderen we dat hij al sinds 1996 intensief betrokken is bij de vennootschap, bijna net zo lang als de heer Das. Dat doet hij onder meer met waardevolle bijdrage aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en de diverse commissies waarin hij plaats heeft. Mag ik iemand het woord geven over de voorgestelde herbenoeming? Meneer Everts? Ja, het is vechten om de microfoon hier.

De heer Everts: We zijn zeer dankbaar natuurlijk voor de familie en de verankerde historie in het merk Heineken. En ook de heer De Carvalho heeft natuurlijk een enorme bijdrage geleverd. U noemde net het jaar 1996. Dat betekent dat hij 27 jaar in de Raad van Commissarissen aanwezig is dit jaar. Dat is lang. En ook zijn linkerhand, de heer Das, langjarig betrokken. Maar goed, het gaat hier over de herbenoeming van de heer De Carvalho. Er zijn twee issues hier met de Nederlandse Corporate Governance Code, die moeten toch benoemd worden. Enerzijds, de maximale benoemingsperiode of de duur om commissaris te zijn is acht jaar en mag dan onder enkele voorwaarden nog verlengd worden. Dat zijn uitzonderlijke situaties. Hier is het 27 jaar. Dat is toch wel een afwijking van wat we met zijn allen als gezond hebben geacht. En waarom is dat een beetje risicovol? Omdat andere leden van de Raad van Commissarissen misschien wat geïmponeerd zijn door iemand met zoveel ervaring en zo'n langjarige betrokkenheid die iedereen kent binnen het concern. Dus dat is wel iets om bij stil te staan, ook zeker als voorzitter van een Raad van Commissarissen. Uiteindelijk is er ook een tijd om te zeggen: nu is het lang genoeg geweest, in acht nemende de overwegingen die we met zijn allen als ondernemingen en stakeholders hebben afgesproken over de maximale duur. Een ander is, dat hij niet onafhankelijk is. Natuurlijk probeert hij dat zo goed mogelijk te doen, maar het schijnt toch dat hij getrouwd is met mevrouw De Carvalho-Heineken. En dat doet ons deugd en dat vinden wij ook wij, de familie aanwezig. Dat is ook goed. Maar dat is wel een issue wat ook weer een beetje op gespannen voet staat met goede corporate governance. Die twee opmerkingen willen maken en het verzoek, maar met name aan de familie, om na te denken over of de volgende generatie niet binnenkort aan de beurt is. Want ik denk dat daar genoeg talent zal moeten zijn, in de familie óf in de omgeving, om uiteindelijk een 79 of 75-jarige persoon, met alle respect dat kan prima in een raad, maar met zo'n lange duur moet je ook aan de opvolging denken. Dat is denk ik wel meer en meer een issue binnen HEINEKEN voor de Raad van Commissarissen. Dank u wel.

De voorzitter: Dank voor je commentaar. Ik kan alleen maar een persoonlijke opmerking maken. En dat is hoe ongelooflijk blij ik ben dat de heer De Carvalho en de heer Das in de Raad van Commissarissen zitten. Het is een raad die enorm goed functioneert en we zijn ontzettend dankbaar voor de ervaring van zowel de heer De Carvalho als Das, en dat stel ik enorm op prijs. Ik kan u garanderen dat de gesprekken diepgaand zijn, independent en van zeer hoge kwaliteit. Dus ik neem deze mogelijkheid om dat ook te onderstrepen. Dank u wel, meneer Vreeken.

De heer Vreeken: Zoals bekend ben ik dol op familiebedrijven en op een bepaalde manier geeft de heer De Carvalho's leeftijd daar een hele goede bijdrage aan. Stel dat hij het niet goed zou doen, dan zou de hele Nederlandse internationale pers meteen over hem heen vallen. Dat geldt ook voor de heer Das. En voor de heer Das heb ik wel een opmerking. We hebben straks zo de Holding-vergadering en zodra ik twee woorden zeg, wordt mij bijna al de mond gesnoerd. Dat lijkt mij niet de bedoeling en dat lijkt me ook niet de bedoeling van Heineken N.V. Ik denk dat we ook bij de Holding gewoon open met elkaar moeten praten, gewoon rustig uitpraten. En er wordt meteen gezegd dat ik hetzelfde ga zeggen, alles wat ik hier heb gezegd. Dat is zeker niet het geval. Dus dat is toch wel een aandachtspunt qua imago, qua democratie, en gewoon het vrije

woord in dit land en wereldwijd. Verder zou ik graag vernemen van meneer De Carvalho, die is een uitstekend spreker waar ik graag nog verder mee ga met dit prachtige concern

De voorzitter: Dank u, Rob. Was dat een vraag? Kunt u dat nog een keer dan vragen?

De heer Vreeken: Nou, op dit niveau is het belangrijk dat je, als je een vervolgstap maakt, dat je even je presenteert en motiveert waarom je graag verder wilt, om de aandeelhouders te bevestigen wat voor prachtige kwaliteit we in huis hebben en waarmee we verder gaan. Zeker gezien de kritiek van de VEB, die al dan niet terecht is, is het denk ik goed dat hij even toelicht waarom hij graag verder gaat en wat voor bijdrage hij levert. Daar wil ik graag verder op ingaan voor vier jaar.

De voorzitter: Laat ik proberen een antwoord daarop te geven. De bijdrage is enorm op het internationale front, financiële front, de kennis binnen de onderneming over mensen. De heer De Carvalho zit in drie verschillende commissies, die bijdragen zijn, dat is absoluut en ik kan ook garanderen dat dat ook zo blijft de komende 4 jaar, Michel. Dank.

Andere vragen? Als niet, dan stel ik u nu voor de heer De Carvalho te herbenoemen tot commissaris van de vennootschap voor een periode van vier jaar.

Mevrouw Van der Waal: U kunt nu gaan stemmen.

De voorzitter: We gaan over tot de stemming. Dat is gebeurd. De stemming is beëindigd. Ik constateer dat met 94,7%, dat is heel hoog, van de stemming tot voorgestelde herbenoeming van de heer De Carvalho besloten. Gefeliciteerd, Michel. We zijn blij dat we van jouw kennis en ruime ervaring gebruik kunnen maken en blijven maken in je rol als commissaris voor de komende vier jaar.

Dan komen wij nu toe aan AGENDAPUNT 3b. We stellen voor mevrouw Rosemary Ripley te herbenoemen als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van vandaag voor de maximale periode van vier jaar. We stellen mevrouw Ripley voor, gezien haar brede strategische en transactionele expertise. Daarnaast waarderen wij haar kennis en ervaring op het gebied van duurzaamheid, zeer belangrijk in de huidige tijd. Haar kennis en ervaring resulteert in een waardevolle bijdrage aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen, de Auditcommissie en de Duurzaamheidscommissie.

Zijn er vragen over Rosemary Ripley? Dan stel ik nu voor mevrouw Ripley te herbenoemen tot commissaris van de vennootschap voor een periode van vier jaar. We gaan over tot stemming. Anne Marie?

Mevrouw Van der Waal: Het systeem zal worden ingeschakeld en dan kunt u nu gaan stemmen.

De voorzitter: De stemming is thans beëindigd en ik constateer dat met 91,55% van de stemmen tot voorgestelde herbenoeming van mevrouw Rosemary Ripley is besloten. Gefeliciteerd, Rosemary. We zijn blij dat we de komende vier jaar weer op jou kunnen rekenen in je rol als commissaris.

Dan zijn wij aangekomen bij AGENDAPUNT 3c. de benoeming van mevrouw Beatriz Pardo tot lid van de Raad van Commissarissen vanaf vandaag voor de maximale periode van vier jaar. De Raad van Commissarissen stelt voor mevrouw Pardo te benoemen vanwege haar brede en relevante ervaring op het gebied van premium

merkenstrategie, retail concepten en innovatie. Mevrouw Pardo is thans Vice President General Manager van Starbucks Reserve in de Verenigde Staten. Voor haar overstap naar Starbucks was zij werkzaam bij Grupo Vips als CEO van de divisie van Grupo Vips eigen merken. Daarvoor was mevrouw Pardo betrokken bij de oprichting van Canelafood en bekleedde zij leidinggevende functies bij Carrefour en Monitor Deloitte. Meer informatie over de ervaring van mevrouw Pardo is opgenomen in de toelichting bij de agenda.

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

Mevrouw Pardo: Thank you chairman and good afternoon, everybody. It is a pleasure to be here today. My name is Beatriz Pardo. I am a Spanish national and I live in New York. I am currently the General Manager of Starbucks Reserve, a business division within the Starbucks Coffee Company that develops and operates the experiential retail and premium formats of Starbucks across the globe. It also serves as an innovation platform for the company. Before joining Starbucks, I was CEO part of Grupo VIPS, the largest hospitality group in Spain and Portugal. I have spent most of my career in the food and beverage and hospitality sectors in Europe and the US. I also want to share that I am passionate about brand strategy, product innovations, and consumer-facing businesses, and I am greatly honored for the opportunity to serve as a member of the supervisory board of HEINEKEN. Thank you.

De voorzitter: Dank, Beatriz. Zijn er vragen? Zo niet, dan stel ik u nu voor mevrouw Pardo te benoemen tot commissaris van de vennootschap voor een periode van vier jaar. We gaan over tot de stemming.

Mevrouw Van der Waal: En u kunt nu uw stem gaan uitbrengen.

De voorzitter: De stemming is thans beëindigd en ik constateer dat met 99,10% van de stemmen tot benoeming van mevrouw Pardo is besloten. Gefeliciteerd, Beatriz. Welkom bij de Raad van Commissarissen.

Dan zijn we aangekomen bij AGENDAPUNT 3d., de benoeming van de heer Lodewijk Hijmans van den Bergh tot lid van de Raad van Commissarissen vanaf vandaag voor de maximale periode van vier jaar. De Raad van Commissarissen stelt de heer Hijmans van den Bergh voor vanwege zijn brede en relevante ervaring op het gebied van juridische zaken, corporate governance en duurzaamheid. De heer Hijmans van den Bergh is momenteel commissaris bij diverse Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Hij begon zijn carrière als advocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek, waarna hij zijn loopbaan vervolgde als Chief Corporate Governance Counsel en lid van de raad van Bestuur en het Executive Committee bij Ahold. Meer informatie over de ervaring van de heer Hijmans van den Bergh is opgenomen in de toelichting bij de agenda. Voordat ik iemand het woord geef over dit onderwerp, vraag ik Lodewijk zichzelf nog even kort voor te stellen aan de vergadering. Lodewijk.

De heer Hijmans van den Bergh: Dank u, voorzitter. Ik ben blij om iets over mezelf te kunnen zeggen en ik ben blij en vereerd om voorgedragen te worden als commissaris bij deze prachtige onderneming. Zoals de voorzitter al heeft gezegd, mijn naam is Lodewijk Hijmans van den Bergh. Ik ben 59 jaar oud en geboren in Utrecht. Ik ben getrouwd met Diana en samen hebben we drie studerende dochters. Ik ben mijn carrière begonnen bij De Brauw in Amsterdam, in Den Haag was het toen nog, waar ik uiteindelijk 25 jaar ben gebleven. Met enige tussenpauzes heb ik ook gewerkt in Den

Haag, Londen en New York, maar ook lange tijd in Amsterdam. Mijn praktijk richtte zich voornamelijk op ondernemingsrecht en corporate governance. Van 2009 tot 2015 was ik lid van de Raad van Bestuur van Koninklijke Ahold, nu Ahold Delhaize. Ik denk dat het bloed van retail en FMCG een beetje in mij is gekropen en dat heeft me nooit meer verlaten. Het bloed bij Ahold wordt wel blauw genoemd, en ik hoop dat het de komende jaren steeds groener zal worden. De overgang van de advocatuur naar een bedrijf als Ahold was voor mij een bijzondere ervaring, waarbij ik vanuit de ivoren toren van de advocatuur echt in de wereld van de supermarkt terechtkwam. Bij Ahold was ik verantwoordelijk voor juridische zaken, governance en destijds ook corporate social responsibility. In de loop der jaren heb ik daar een brede groep verantwoordelijke retail strategie ontwikkeld en ben ik op het pad van duurzaamheid gekomen. Dat pad heeft nog steeds mijn hart en zoals vandaag ook bleek, is het een groeiend en boeiend, maar ook complex onderwerp. Het gaat vaak gepaard met het bespreken, beslissen en uitleggen van ingewikkelde dilemma's. Ik ben vastbesloten om dit pad de komende jaren te blijven volgen en mij in te zetten voor het bijzondere bedrijf dat HEINEKEN is. Dank je wel.

De voorzitter: Dank, Lodewijk. Zijn er vragen? Zo niet, dan stel ik u nu voor de heer Hijmans van den Bergh te benoemen tot commissaris van de vennootschap voor een periode van vier jaar. We gaan over tot de stemming.

Mevrouw Van der Waal: En u kunt nu uw stem uitbrengen.

De voorzitter: De stemming is thans beëindigd en ik constateer dat met 97,80% van de stemmen tot benoeming van de heer Hijmans van den Bergh is besloten. Gefeliciteerd, Lodewijk. Welkom bij de Raad van Commissarissen.

En, dit brengt ons bij het laatste punt van de vergadering.

AGENDAPUNT 4. 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 heeft de werkzaamheden van Deloitte als extern accountant grondig geëvalueerd. Gezien de positieve uitkomst van deze evaluatie stelt de Raad van Commissarissen voor Deloitte herbenoemen als extern accountant voor een periode van een jaar. Dit betreft het boekjaar 2024. Mag ik iemand het woord geven over de voorgestelde herbenoeming? Zo niet, dan stel ik nu voor Deloitte te herbenoemen als externe accountant voor het boekjaar 2024. We gaan over tot de stemming.

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

De voorzitter: De stemming is beëindigd en ik stel vast dat met 99,93% van de stemmen tot herbenoeming van Deloitte als externe accountant is besloten.

Dames en heren, voordat we afsluiten met een aantal belangrijke huishoudelijke mededelingen, wil ik graag een paar leden van de Raad van Commissarissen bedanken. Ondanks hun afwezigheid vandaag, maak ik graag gebruik van deze gelegenheid om stil te staan bij de waardevolle bijdrage van José Antonio Fernandez en Francisco Camacho gedurende de afgelopen jaren.

José Antonio, José Antonio werd in 2010 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. En in de afgelopen dertien jaar heeft hij nagenoeg alle vergaderingen

van de Raad van Commissarissen bijgewoond. José Antonio is een bijzonder toegewijd en waardevol lid geweest van de Raad van Commissarissen. Als zodanig heeft HEINEKEN baat gehad van zijn brede strategische ervaring in de biersector in Latijns-Amerika, en in Mexico in het bijzonder. In de afgelopen dertien jaar heeft José Antonio op alle dochtermaatschappijen van HEINEKEN op alle continenten bezocht. Tijdens zijn bezoek in Mexico werden we bijzonder gastvrij ontvangen bij hem thuis. We willen hem heel hartelijk bedanken voor zijn inzet de afgelopen jaren. Dank je wel, José Antonio.

Francisco, ook wel Paco genoemd, werd vorig jaar benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Hoewel Paco zijn eerste termijn helaas niet kon volmaken, heeft hij een waardevolle bijdrage geleverd als lid van de Raad van Commissarissen. We willen hem heel hartelijk bedanken voor zijn inzet het afgelopen jaar.

Verder wil ik ook graag Helen Arnold bedanken, aangezien zij afscheid neemt van de Raad van Commissarissen na deze vergadering. Helen Arnold werd in 2019 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen en nam sinds dat jaar ook zitting in de Audit Committee. In de afgelopen 4 jaar heeft ze in totaal 27 vergaderingen van de Raad van Commissarissen bijgewoond en is zij voor HEINEKEN onder meer naar de VS en Italië geweest. Helen is een waardevol lid geweest van de Raad van Commissarissen en de Audit Committee. Dat geldt in het bijzonder voor haar betrokkenheid bij de digitale strategie van HEINEKEN. We willen Helen heel hartelijk bedanken voor haar inzet de afgelopen jaren. Helen, we zullen dadelijk met elkaar het glas heffen en jouw waardevolle bijdrage aan HEINEKEN ontzettend veel dank.

SLUITING

De voorzitter: 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 livestream en hopelijk tot volgend jaar. Ik sluit hierbij de vergadering om 16:45 uur en onze Company Secretary Anne Marie heeft nog enkele laatste mededelingen voor u, Anne Marie.

Mevrouw Van der Waal: De Algemene Vergadering van Heineken Holding zal over 10 minuten plaatsvinden in de diner foyer op de vierde verdieping, dus niet in deze zaal. De aandeelhouders van Heineken N.V. kunnen de stemkastjes, inclusief de chipkaart, bij de uitgang inleveren. Er is na deze vergadering, zoals vanouds, een borrel voor de aandeelhouders van Heineken Holding N.V. Zij kunnen nu de stemkastjes ook bij de uitgang inleveren, maar de chipcard graag meenemen naar de diner foyer. De assistenten zullen de chipcard van de aandeelhouders van Heineken Holding daar controleren en een nieuw stemkastje uitreiken. Dank u wel.