



Blik vooruit

Jaarverslag 2021 Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V.



Royal Swinkels
family brewers

Inhoud

Bestuursverslag

Voorwoord	4
Ons jaar	9
Over ons	12
Duurzame groei	16
Circulair ondernemen	29
Veiligheid en welzijn	42
Verantwoord alcoholgebruik	50
Lokale betrokkenheid	53
Bestuursorganisatie	56
Risicomanagement	59

Verslag raad van commissarissen

Verslag raad van commissarissen	62
---------------------------------	----

Jaarrekening 2021

Jaarrekening 2021	64
-------------------	----

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	69
---	----

Bijlagen

Onze keten	73
Waardecreatiemodel	74
Materialiteitsanalyse	76
Toelichting geïntegreerd jaarverslag	78

Voorwoord



Foto: Geert van Iwaarden, Chief Financial Officer en Peer Swinkels, Chief Executive Officer

Sterker uit de crisis komen. Dat was vanaf het eerste moment dat de pandemie zich openbaarde steeds ons motto. En we kunnen nu constateren dat we hierin geslaagd zijn. Het bedrijf is qua winstgevendheid bijna weer op het niveau van voor COVID-19, terwijl we er daarnaast in geslaagd zijn om onze financiële positie te versterken. Ondanks een buitengewoon uitdagend jaar hebben we ook groei van onze verkopen kunnen realiseren. Dat is in de eerste plaats een groot compliment aan onze medewerkers. Met onze manier van samenwerken, flexibel handelen en onze aanhoudende blik vooruit hebben we onze winnende familiecultuur gestalte kunnen geven.

Naast de pandemie, die de wereld opnieuw in haar greep hield, kregen we te maken met diverse andere uitdagingen van formaat. Een burgeroorlog in Ethiopië, fikse kostenstijgingen en inflatie, en tekorten aan grondstoffen en materialen vroegen soms het uiterste van onze operatie. Terwijl we noodgedwongen hard werkten aan een betere balans en winstgevendheid, richtten we onze blik steeds vooruit. We bouwden onze strategie uit, deden nieuwe investeringen en konden opnieuw een mooie stap zetten op het gebied van circulariteit. **‘Blik vooruit’** is dan ook ons thema van dit jaarverslag.

Uitdagingen

Nederland hard getroffen door COVID-19

Nederland begon en eindigde het jaar met een lockdown. De horeca was in totaal zeven van de twaalf maanden beperkt geopend of zelfs helemaal gesloten. Alleen in Nederland heeft ons bedrijf een eigen dranken-groothandel, waarbij we dranken grotendeels zelf distribueren via onze eigen logistiek. Dit gaat gepaard met hoge vaste lasten, aangezien de kostprijs van dranken in de horeca voor het grootste deel bepaald wordt door de distributiekosten. Daarnaast zijn we in Nederland ook actief met eigen vastgoed en zijn we vaak als financier in de horeca betrokken. Op alle vier die gebieden werden we geraakt. De gevolgen waren groot. Tegelijkertijd zagen we al de positieve effecten van de kostenmaatregelen die we in 2020 in het hele bedrijf, van inkoop tot verkoop en onderhoud, hebben genomen. Vooral in het eerste kwartaal moesten we alle zeilen bijzetten. Vanaf de zomer, toen het land weer openging, keerden de resultaten ten goede.

Andere landen en de pandemie

Net als in Nederland hebben we in België veel activiteiten in de horeca. Ook daar had de horecasluiting – hoewel minder lang – grote impact. Doordat het steunpakket van de Belgische overheid sterk in elkaar zit, hebben we de impact van COVID-19 op ons Belgische bedrijf kunnen beperken. In andere Europese landen, zoals Frankrijk en Italië, is de retail het belangrijkste afzetkanaal. Supermarkten profiteerden juist van de horecasluiting, wat we terugzien in de resultaten daar.

Ook in alle andere landen waarin we actief zijn kampten we met de gevolgen van COVID-19. De komst van de omikron-variant van COVID-19 aan het einde van het jaar was een extra dreun en voelde als een grote teleurstelling. Veel evenementen werden opnieuw afgelast en openingstijden voor de horeca beperkt. Met alle gevolgen van dien voor de werkzaamheden van onze collega's en de omzet.

Ethiopië in oorlog

De gespannen politieke situatie in Ethiopië, waar onze brouwerij Habesha is gevestigd, gaf ons veel zorgen over de lokale bevolking en onze medewerkers aldaar. Voor gezinnen van medewerkers maakten we een plan voor repatriëring of evacuatie. Uiteindelijk kwamen de aanvallende troepen tot op zestig kilometer van de brouwerij en werd deze niet direct geraakt. Niettemin maakte de grote onrust in onder andere het noorden het vrijwel onmogelijk ons bier in dat gebied te distribueren. Daarnaast kampt het land met devaluatie van de lokale munt.

Grondstoffenmarkt ontwricht

De ontwrichtende invloed van COVID-19 op de markt van grondstoffen, materialen en transport zorgde voor veel onzekerheid. Er ontstonden geregeld tekorten. Sommige leveranciers konden de vraag niet bijbenen en kampten met leveringsproblemen. Dankzij de inspanningen van onze inkoop- en supplychain medewerkers had dit een beperkt effect op onze productie. Daar kwamen nog forse prijsstijgingen in onder meer materialen, energie en transport en de wereldwijde inflatie bij.

Aanpak

Verder bouwen op ingeslagen weg

Ondanks al deze en andere uitdagingen was 2021 het jaar waarin we verder hebben doorgepakt op de noodzakelijke maatregelen van 2020. Zorg voor de gezondheid van onze medewerkers bleef uiteraard onze topprioriteit. Het crisismanagementteam, dat we in 2020 inrichtten, bleef het hele jaar actief. We merkten dat de lessen die we in 2020 leerden ons wendbaarder maakten bij het implementeren van de pandemiemaatregelen.

Het strategiehuis, dat we in 2020 introduceerden, werd verder uitgebouwd. We 'keken onder de motorkap van het bedrijf', op zoek naar grote kansen en verbeterpotentieel voor onze mout- en bieractiviteiten. Die hebben we vertaald in programma's waarmee we de komende jaren gaan investeren in datgene dat het grootste potentieel heeft. Geert: "Het heeft de organisatie veel energie gegeven om samen naar de lange termijn te kijken en met elkaar te werken aan het bouwen van een nog sterker bedrijf."

Het fundament onder ons strategiehuis bleef pal overeind. De purpose die we vorig jaar formuleerden, bleek in 2021 een passend kompas bij belangrijke beslissingen. 'Seeing the world as our family' bepaalt onze manier van werken in het hele bedrijf en hoe we omgaan met onze omgeving, of het nu gaat om het werven van nieuwe medewerkers of een go/no go voor een belangrijke investering.

Op de verschillende pijlers van ons strategiehuis, zoals de digitale transformatie naar de Intelligente Brouwerij, de winnende familiecultuur en circulariteit, boekten we mooie resultaten:

- Intelligente Brouwerij: de start van de ingebruikname van enkele onderdelen van het systeem was veelbelovend. En we werkten met man en macht aan de grote eerste livegang van ons nieuwe SAP S/4HANA Cloud platform in 2022.
- Winnende familiecultuur: de manier waarop wij als familiebedrijf werken vanuit verbondenheid heeft

een nieuwe dimensie gekregen tijdens de pandemie. Onze medewerkers legden een bewonderenswaardige flexibiliteit aan de dag. Ze waren trouw, ook als afstand houden in hun functie niet mogelijk was. We hebben er hard aan gewerkt teams aangesloten te houden en nieuwe medewerkers welkom te heten. Onze ervaringen bundelen we in een nieuwe way of working, waarvoor we een nieuw beleid introduceerden.

- Circulariteit: ondanks de uitdagende omstandigheden hebben we stug doorgewerkt aan onze circulariteitsambitie. We zijn er trots op dat de circulariteitsdoelstelling voor 2021 is behaald. We ondernemen nu al voor 56% circulair.

Op alle onderdelen van de Swinkels Circularity Index zijn stappen gezet. Een van de hoogtepunten is de aftrap van de ontwikkeling van de eerste emissievrije mouterij ter wereld in Eemshaven. Ontwikkeling in de kennis over circulariteit maakte het nodig onze Swinkels Circularity Index opnieuw te valideren en aan te scherpen. Met behulp van input van onze stakeholders hebben we dit voortvarend opgepakt.

Markt en portfolio

De biermarkt groeide weer in 2021 en dat zien we terug in onze resultaten. Hoewel van oudsher bekend van het merk Bavaria, heeft ons bedrijf momenteel een zeer breed portfolio. In 2021 breidden we dit portfolio uit met onder andere Rodenbach Red Tripel, Estaminet Refined Lager en Hollandia Light, maar ook met alcoholvrije en alcoholarme alternatieven zoals La Trappe Nillis en Cornet Alcohol-free. We zijn trots op de overname van Uiltje Brewing Company, een creatief merk met veel potentie in het modern craft-segment. Dat is een onderscheidend segment waarvoor we nog veel mogelijkheden zien, zowel in retail als horeca. Een mooi voorbeeld is de verkrijgbaarheid van de verse bieren in blik van Uiltje Brewing Company bij toprestaurant De Librije. Ondanks de lockdowns hebben we in 2021 ingezet op horeca en events. Dit zijn kansrijke kanalen om de consument verder kennis te laten maken met onze merken, zo laten groeicijfers en marktaandelen zien. Ook de directe benadering met consumenten hebben we verder uitgebreid, door investeringen en een professionaliseringsslag in e-commerce. Consumenten weten onze platformen steeds beter te vinden. Een mooie aanvulling op onze multichannel benadering.

Resultaten

Flexibel en financieel gezond

Het bedrijf is wendbaarder geworden. We zijn beter in staat gebleken ons direct aan te passen, kostenmaatregelen te treffen, maar ook de business weer op

te starten na een lockdown die enorme druk op onze organisatie legde.

Dat we in de afgelopen twee jaar kosten structureel naar beneden brachten, maakt groei van de winstgevendheid in de toekomst mogelijk. Door de cash-maatregelen van 2021 is het werkkapitaal verbeterd. Daardoor is meer ruimte ontstaan om te investeren in een groot intern project als de Intelligente Brouwerij, maar ook in de emissievrije mouterij van Holland Malt.

We hebben onze financiële doelen in 2021 kunnen behalen, waarmee de winst aanzienlijk hoger uitvalt dan vorig jaar. De financiële situatie van het bedrijf is verstevigd en heel gezond, een prachtige uitgangspositie voor onze groeistrategie.

De turbulentie in de afgelopen twee jaar is uniek in de geschiedenis van ons bedrijf. We zijn buitengewoon trots en dankbaar dat we hier door de flexibiliteit en inzet van al onze medewerkers zo succesvol doorheen hebben kunnen navigeren. Een prestatie van formaat die ook veel vertrouwen geeft voor de toekomst.

Blik op de toekomst 2022

We zijn een sterk bedrijf dat de toekomst begint met een zeer gezonde financiële basis. We hebben lessen geleerd en succesverhalen gecreëerd waarop we verder kunnen bouwen. Er is veel geloof in onze brouwerijen en onze sterke merken. Ook voor onze mensen en brouwerij in Debre Birhan ziet het er rooskleuriger uit nu de politieke situatie in Ethiopië in rustiger vaarwater is gekomen. Vanwege de onzekerheid rondom COVID-19, de oorlogssituatie in Oekraïne en de toegenomen inflatie verwachten we dat 2022 een uitdagend jaar zal zijn. Hierbij zijn we uiteraard ook afhankelijk van mondiale ontwikkelingen en overheidsbeslissingen.

Focus op groei

In ons nieuwe strategisch plan hebben we keuzes gemaakt gericht op groei. We hebben onder andere kansen gedefinieerd in het vergroten van het rendement op investeringen. We kiezen nadrukkelijker voor investeringen die we nodig hebben om op lange termijn succesvol te blijven. Met als uiteindelijk doel de organisatie mooier door te geven aan volgende generaties. Naast investeringen in machines en gebouwen denken we bij investeringen aan overnames, de bouw van nieuwe brouwerijen en mouterijen en het verder uitbouwen van bestaande bedrijfsonderdelen. Bestaande investeringen in bijvoorbeeld circulariteit en de Intelligente Brouwerij lopen parallel hieraan. We verwachten van al deze investeringen

de komende jaren effect te zien in de vorm van verdere groei van de resultaten.

Intelligente Brouwerij

Voor ons grote programma Intelligente Brouwerij, waaraan we nu al enkele jaren met man en macht werken, wordt 2022 een belangrijk jaar. In 2022 staat de livegang gepland voor vrijwel de gehele locatie Lieshout, zowel het hoofdkantoor als de productielocaties. Digitale dashboards met continu actuele kwaliteitsinformatie gaan het ons vanaf dat moment eenvoudiger maken om de juiste keuzes te maken. Binnen enkele jaren zullen we wereldwijd op exact deze zelfde manier werken. Vanaf dat moment kunnen we hierdoor uitwisselbare data de schaalgrootte in ons bedrijf beter benutten. Het resultaat van het programma Intelligente Brouwerij zal een grote efficiëntieslag betekenen en ons in staat stellen om onze klanten nog beter te bedienen.

Winnende familiecultuur

In 2022 lanceren we onze new way of working. Alle medewerkers met niet-werkplekgebonden functies gaan over op een hybride manier van werken: afwisselend op kantoor en op afstand. Voor medewerkers met een functiegebonden werkplek kijken we hoe we die werkplek kunnen optimaliseren om het werken zo fijn, veilig en effectief mogelijk te maken. De komende periode wordt een periode van experimenteren en ervaren wat voor ons bedrijf wel en niet werkt. We ondersteunen medewerkers in deze nieuwe manier van werken met nieuwe tools, zoals een app om een werkplek te reserveren. Minder locatiegebonden werken creëert ook nieuwe verbindingen en interactie tussen medewerkers.

Circulariteit

Onze ambitie om volledig circulair te worden is ongewijzigd. De Swinkels Circularity Index dient daarvoor als kompas en we zijn blij met de positieve feedback die wij hierop ontvangen van stakeholders. Wel zien we dat circulariteit nog een vrij jonge wetenschap is en daardoor veel in beweging is. We moeten voortdurend beoordelen of onze manier van meten en wegen nog aansluit bij de laatste ontwikkelingen. Analyse van het model samen met stakeholders leidt tot enkele aanscherpingen in de wegging voor 2022 en de jaren daarna. Vanaf 2022 gaan we ook de systematiek van SBTi, Science Based Targets initiative, implementeren en zullen we een klimaatstrategie uitrollen als onderdeel van onze circulariteitsambitie. De emissievrije brouwerij in Eemshaven zal een grote bijdrage gaan leveren aan onze SCI-score op het onderdeel energie. Deze veelbelovende ontwikkeling vraagt de komende jaren ook een forse investering, maar is van grote waarde voor ons en voor de klanten van Holland Malt.

Eén strategie, drie divisies en tientallen uitdagingen

De gevolgen van de pandemie lieten zich zeker nog voelen, in sommige landen meer dan in andere. Toch was 2021 over het geheel genomen vooral wereldwijd een jaar van herstart. Een direct gevolg daarvan waren supply chain issues. Ontwrichting van containertransport zorgde voor onzekerheid over de beschikbaarheid van materialen zoals blik, hout en kroonkurken. De enorme inflatie maakt het een uitdaging om te balanceren tussen het aantrekkelijk geprijsd houden van onze producten en het verantwoord opvangen van de extra kosten door gestegen inkooprijzen van grondstoffen en materialen.

Het strategiehuis, dat ons helpt het familiebedrijf toekomstbestendig te maken, werkten we verder uit met een vijfjarenstrategie voor zowel de holding als de drie divisies. Met een focus op groeien rendement, geven we nieuwe impulsen aan de kern van ons bedrijf, aan het ontwikkelen van nieuwe en het versterken van bestaande markten en zetten we verder in op het ontwikkelen van onze bier- en moutbusiness.



Swinkels Family Brewers – Ondernemen in crisistijd

De divisie Swinkels Family Brewers bestaat uit verschillende businessunits. De verschillen tussen deze businessunits waren in 2021 groot, ook omdat elk land een andere COVID-19-aanpak kende. De resultaten in Nederland en België leden opnieuw onder de lockdowns in de horeca, dus de gevolgen van een sluiting zijn aanzienlijk. Gelukkig zagen we ook herstel: in België was de verkoop binnen korte tijd weer op niveau. In Nederland kregen we eind 2021 nog een tweede lockdown te verwerken, wat het resultaat drukte. In België heeft Cornet zich uitzonderlijk goed ontwikkeld, wat het tot een van onze snelst groeiende merken maakt. We introduceerden in 2021 onder andere de Cornet Alcohol-free en Cornet Spirit, maar zien nog veel meer mogelijkheden voor dit merk.

In Zuid-Europa gooide 8.6 hoge ogen, dankzij onze sterke aanwezigheid in retail in deze landen. Ook horeca is in deze landen een interessante markt, waarin we potentieel zien voor onze biermerken.

Bavaria Malt liet, mede dankzij succesvolle campagnes en de introductie van Bavaria Malt Cola, een mooie groei zien in Afrika en het Midden-Oosten.



Holland Malt – Strategische keuzes betalen uit

In 2021 boekte Holland Malt, net als in 2020, goede resultaten. De moutvolumes zijn verder opgeschroefd en de capaciteit is daarmee volledig benut. Dit ondanks de druk op de biermarkt. Ook het rendement was positief en de winst nam verder toe.

Holland Malt is op alle gebieden in de moutsector heel competitief, zoals een benchmark in 2021 ook liet zien. Het bedrijf is goed gepositioneerd. De strategische ligging aan het water biedt een uitstekende positie voor export- en invoerstromen. Ook de schaalgrootte maakt het mogelijk hier kostenefficiënt een kwaliteitsaanbod te produceren. De divisie blijkt in staat om moeilijke marktomstandigheden op te vangen. Het resultaat stemt tot tevredenheid en laat ook nog groeimogelijkheden zien.

In 2021 is verder gewerkt aan differentiatie op het gebied van duurzaamheid. Eind 2021 is het startsein gegeven voor de ontwikkeling van een eerste emissievrije mouterij in Eemshaven. Daarmee lopen we voorop in de industrie op het gebied van duurzaamheid en het hergebruik van energie. In 2022 moet vanwege de bouw de productie in Eemshaven mogelijk tijdelijk worden stilgelegd, wat een klein negatief effect kan hebben op het resultaat. Het resultaat van de duurzame ontwikkeling zal vanaf 2024 zichtbaar worden.



Habesha – Grote uitdagingen

Voor onze Ethiopische brouwerij was 2021 een uitermate uitdagend jaar. Gezien de omstandigheden zijn de resultaten bemoedigend te noemen. De verkochte volumes liggen iets hoger dan die in 2020 en de winstmarges zijn op peil gebleven. En dat ondanks drie uitzonderlijke omstandigheden: een sterke devaluatie van de lokale munt, de Ethiopische birr, de impact van COVID-19 en een groot gewapend conflict in het land.

Het was eerder onrustig in Tigray, het noordoosten van Ethiopië. Dat dit leidde er al toe dat verkoop in een deel van het land vrijwel onmogelijk geworden was. In 2021 ontstond de dreiging dat dit zich zou uitbreiden naar het gebied waar de brouwerij is gevestigd. Onmiddellijk zijn maatregelen genomen om de veiligheid van onze medewerkers en hun familie te waarborgen. Gelukkig bereikten de onlusten de brouwerij uiteindelijk niet. Tegen de achtergrond van deze uitdagingen heeft Habesha een mooi resultaat neergezet. Er was zelfs ruimte voor de introductie van tapbier. Dit is een segment, zeker in de hoofdstad Addis Abeba, waar we veel van verwachten.

Ons jaar

We blijven als familiebedrijf onze blik vooruit houden en gefocust op de toekomst. Toch kijken we graag ook even terug naar de resultaten van 2021. Op medewerkersniveau, maar ook op financieel en mvo-niveau.

Onze financiële kerncijfers



Netto-omzet
(in miljoenen euro's)

835,5

773,2 (2020)
897,0 (2019)
854,4 (2018)
792,3 (2017)



EBITDA
(in miljoenen euro's)

88,2

70,0 (2020)
94,2 (2019)
99,7 (2018)
84,8 (2017)



Investerings in vaste activa
(in miljoenen euro's)

47,4

38,5 (2020)
71,2 (2019)
79,8 (2018)
87,8 (2017)



Solvabiliteit

52,1

47,2 (2020)
46,8 (2019)
51,1 (2018)
52,5 (2017)



Liquiditeit

0,89

1,04 (2020)
1,52 (2019)
1,37 (2018)
1,24 (2017)



Net debt/EBITDA

-0,3

0,8 (2020)
1,6 (2019)
1,1 (2018)
0,9 (2017)



Lappisi



La Trappe

Onze mvo-kerncijfers



Circulariteit
Circulariteitsscore

56%

52% (2020)
40% (2019)
30% (2018)



Circulariteit
Energieverbruik (MJ/hl)

99

108 (2020)
128 (2019)
123 (2018)



Circulariteit
CO₂-uitstoot (kton)

83

82 (2020)
126 (2019)
118 (2018)



Circulariteit
Waterverbruik (hl/hl bier)

4,2

4,1 (2020)
4,2 (2019)
4,2 (2018)



Veiligheid en welzijn
**Ongevalsequentie
(ongevallen met verzuim
per 100 fte*)**

1,9

1,00 (2020)
1,04 (2019)
1,35 (2018)



Veiligheid en welzijn
Ziekteverzuim

4%

3,4% (2020)
2,7% (2019)
2,8% (2018)



Veiligheid en welzijn
Aantal fte

1.580

1.569 (2020)
1.629 (2019)
1.615 (2018)



Verantwoord alcoholgebruik
**Percentage alcoholvrij of
laagalcoholisch (3,5%) van
totale verkochte biervolume**

12,2%

10,7% (2020)
8,7% (2019)
8,6% (2018)

* exclusief buitenlandse verkoopkantoren

Over ons

Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. is de holdingmaatschappij van de Swinkels Family Brewers Groep, een 100% onafhankelijk familiebedrijf. Al zeven generaties en ruim driehonderd jaar lang. Als familie Swinkels leiden we inmiddels een groep van ondernemingen. Deze groep bestaat onder andere uit verschillende brouwerijlocaties: brouwerij Bavaria in Lieshout (Nederland), brouwerij de Molen in Bodegraven (Nederland), brouwerijen Palm en de Hoorn in Steenhuffel (België), brouwerij Rodenbach in Roeselare (België) en brouwerij Habesha in Debre Birhan (Ethiopië). Daarnaast werken we nauw samen met bierbrouwerij de Koningshoeven in Berkel-Enschot (Nederland). Ook hebben wij een minderheidsbelang in de Georgische brouwerij Argo. Gezamenlijk waren al deze brouwerijen in 2021 goed voor de productie van 7,2 miljoen hectoliter bier en 626 duizend hectoliter frisdrank.

Bier&cO, distributeur van speciaalbier, voegt een groot portfolio aan ambachtelijk gebrouwen speciaalbieren toe aan ons assortiment. Naast de brouwerijen en Bier&cO maken ook de mouterijen van Holland Malt in Lieshout en Eemshaven deel uit van de groep. Deze mouterijen waren in 2021 goed voor de productie van 400 duizend ton mout. Businessunit CereX produceert daarnaast jaarlijks zo'n 3 duizend ton moutextracten en compounds. De focus van CereX ligt op het opwaarderen van reststromen.

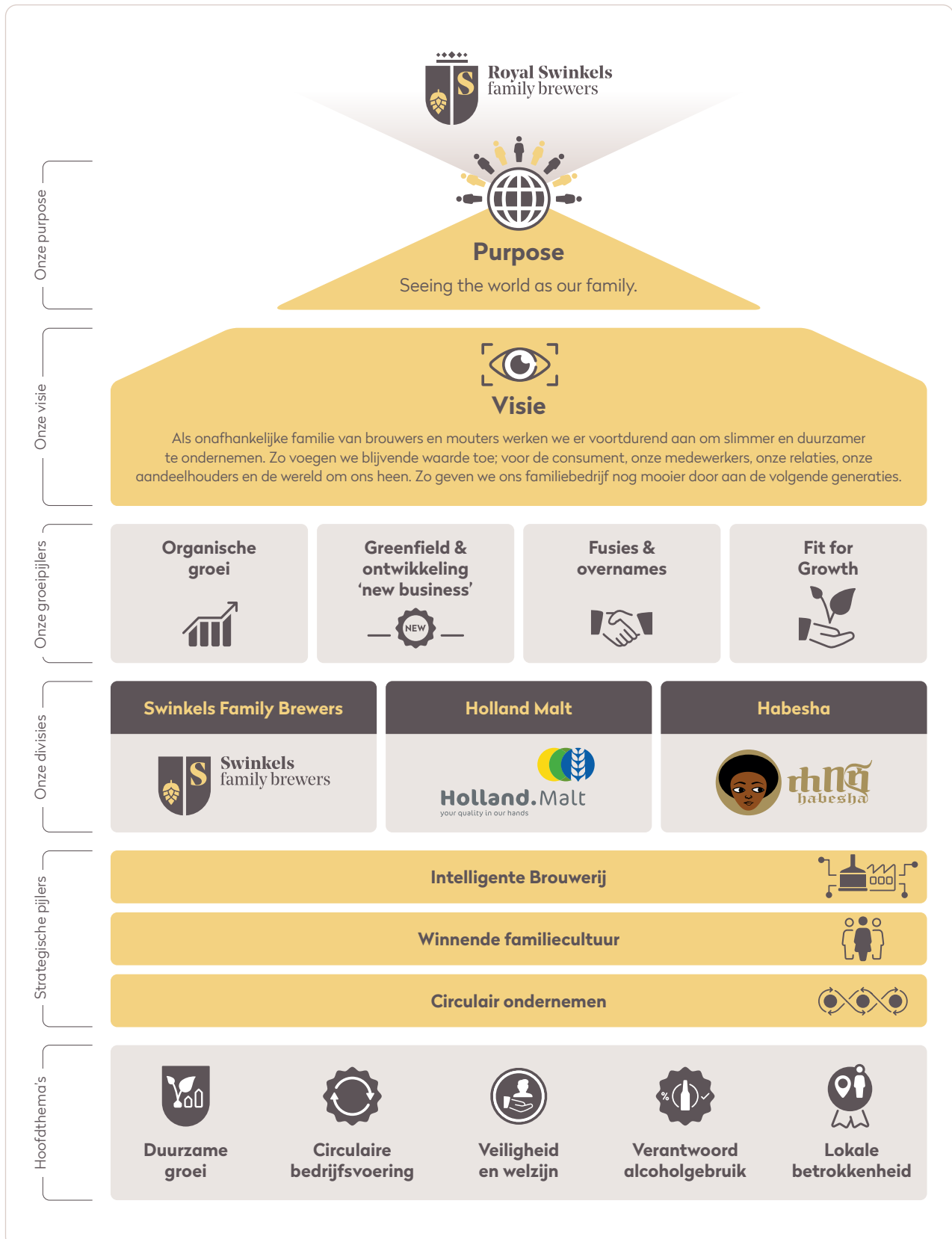
Als onafhankelijke familie van brouwers en mouters werken we inmiddels met wereldwijd 1.766 medewerkers. Ons doel is om voortdurend slimmer en duurzamer te ondernemen. Daarbij voegen we blijvende waarde toe; voor de consument, onze medewerkers, onze relaties, onze aandeelhouders en de wereld om ons heen. Zo geven we ons familiebedrijf nog mooier door aan de volgende generaties.

In 2021 verwelkomden we Uiltje Brewing Company uit Haarlem (Nederland) als nieuw lid van onze familie van brouwerijen en mouterijen.

Ons strategiehuis

Purpose, visie en strategie

In 2020 hebben we stappen gezet om ons strategiehuis verder op orde te krijgen. Sindsdien zit met de geformuleerde visie en purpose ook het 'dak' op ons strategiehuis. In 2021 hebben we vervolgstappen gezet om onze toekomststrategie verder vorm te geven. We hebben hierbij elementen als 'organische groei', 'fit for growth' en acquisities verder uitgediept. Onze purpose blijft ons moreel kompas, het helpt ons de juiste keuzes te maken en ons familiebedrijf toekomstbestendig te maken voor de volgende generaties.



Figuur: Ons strategiehuis

Onze focus en ambities

Om focus aan te brengen in onze activiteiten en de onderwerpen waarop we rapporteren, hebben we aan de hand van onze strategie, stakeholdersbelangen en materialiteitsmatrix vijf focuspunten geformuleerd. Tot 2025 zijn de onderwerpen waar we ons op focussen als volgt:



Duurzame groei

We willen een financieel gezond bedrijf kunnen doorgeven aan toekomstige generaties. We willen graag groeien, maar alleen op een verantwoorde en duurzame manier.

Ambitie

- Verdere groei van de netto-omzet en EBITDA.
- Een gezonde solvabiliteit en verbeterde liquiditeit.

Prestaties 2021

- € 835,5 miljoen netto-omzet.
- € 88,2 miljoen EBITDA.
- Liquiditeit 0,89.
- Solvabiliteit 52,1%.

Status: 4 van 4



Een gevuld glas betekent dat de doelstelling volledig is behaald.



Circulair ondernemen

Voor ons gaat niets boven de zorg voor een fijne, gezonde en duurzame wereld om in te leven. Daarom willen we zo snel mogelijk volledig circulair ondernemen. Zodoende zetten we in op circulair inkopen, circulair produceren en hoogwaardig hergebruik.

Ambitie

- 75% circulair ondernemen in 2025 volgens eigen berekeningsmethode.

Prestatie 2021

- 56% circulair ondernemen in 2021 bereikt (volgens eigen berekeningsmethode en op basis van de meest recente data).

Status: 4 van 4



Een gevuld glas betekent dat de doelstelling volledig is behaald.



Veiligheid en welzijn

We vinden het belangrijk dat onze mensen en samenwerkingspartners elke dag veilig en gezond naar hun werk komen en weer naar huis kunnen gaan, maar ook dat ze zich betrokken en gewaardeerd voelen.

Ambitie

- 0 ongevallen met verzuim en minder dan 3% ziekteverzuim in 2025.

Prestaties 2021

- 30 ongevallen met verzuim.
- 4% ziekteverzuim.

Status: 1 van 4



Een gevuld glas betekent dat de doelstelling volledig is behaald.



Verantwoord alcoholgebruik

We willen consumenten verantwoord laten genieten van onze bieren. Daarom stimuleren we verantwoord alcoholgebruik. Hiervoor gaan we samenwerkingsverbanden aan en voeren we een duidelijk alcoholbeleid. Bovendien blijven we alternatieven voor alcohol ontwikkelen, zoals smaakvolle 0.0%-bieren.

Ambitie

→ Volledig nakomen van onze internationale verantwoorde marketing- en communicatiecode en een groeiend aanbod alcoholvrije en laagalcoholische bieren in 2025.

Prestatie 2021

→ 12,2% alcoholvrije bieren en laagalcoholische bieren <3,5%.

Status: 4 van 4



Een gevuld glas betekent dat de doelstelling volledig is behaald.



Lokale betrokkenheid

Overall ter wereld moet onze omgeving vooral baat hebben bij onze aanwezigheid. Daarom werken we met omwonenden aan manieren om lokaal waarde toe te voegen. Zo zorgen we ervoor dat lokale gemeenschappen meegenieten van wat wij bouwen en brouwen.

Ambitie

→ Elke vestiging heeft een programma met lokale projecten in lijn met de circulariteitseisen en het mvo-beleid.

Prestatie 2021

→ Alle brouwerijlocaties hebben lokale projecten.

Status: 4 van 4



Een gevuld glas betekent dat de doelstelling volledig is behaald.

**Tot 2025
focussen
we ons
op deze
vijf punten**

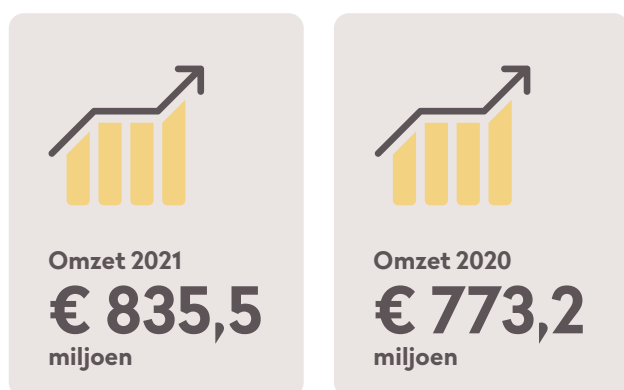
Duurzame groei



Ambitie

We willen de wereld laten genieten van onze bieren, consumenten op het juiste moment het juiste bier kunnen bieden en onze klanten mooie moutsoorten aanbieden. Dat was en is onze ambitie. Ook een pandemie verandert daar niets aan. Het is een voordeel gebleken dat we in zoveel landen, markten en segmenten actief zijn en daardoor risico's spreiden. Door waar nodig aanpassingen te doen, is het ons gelukt om onze klanten en consumenten te blijven bereiken. Ondanks de crisis waarin wij ons bevinden, is het dankzij proactief kostenmanagement gelukt om zwarte cijfers te schrijven. Door zeer actief te sturen op werkkapitaal hebben wij daarnaast de vermogenspositie van de onderneming verder kunnen versterken. Zodoende is onze groeistrategie overeind gebleven. Swinkels Family Brewers is financieel gezond en we werken onverminderd door aan onze ambitie: ons familiebedrijf nog mooier doorgeven aan de volgende generaties.

Resultaten 2021



Hoewel 2021 opnieuw een jaar was vol uitdagende omstandigheden zoals COVID-19, politieke onrust in Ethiopië en wereldwijde prijsstijgingen, zijn de financiële resultaten fors hoger dan die van vorig jaar. De omzet steeg ten opzichte van 2020 met 8% naar € 835,5 miljoen.

De omzet kon toenemen doordat de biermarkt zich deels herstelde. Zowel in de retail als de horeca steeg de omzet ten opzichte van 'lockdownjaar' 2020. Ook de omzet van Holland Malt liet groei zien als gevolg van een goed gevuld orderboek en hogere gerstprijzen. Door de groei van de omzet, de focus op onze strategische merken en de voortgang van doorgevoerde kostenmaatregelen steeg de EBITDA met maar liefst 26 procent, van € 70,0 miljoen in 2020 naar € 88,2 miljoen in 2021.

Resultaten per divisie

Swinkels Family Brewers

De bierdivisie laat met groei in de omzet een krachtig herstel zien na het uitzonderlijk moeilijke jaar 2020. Die groei is bovendien breedgedragen: alle business units binnen de divisie laten een beter resultaat zien dan vorig jaar.

Export heeft het bijzonder goed gedaan. Vooral het Midden-Oosten en Afrika laten een sterke groei zien, met name door 0.0% en malt.

België en Nederland laten vergeleken met vorig jaar een mooi herstel zien, maar de resultaten staan nog wel onder druk door de horecasluitingen en langdurige beperking van de openingstijden. Horecazaken in België en Nederland waren aan het begin van 2021 gesloten als gevolg van COVID-19-lockdowns. Eind 2021 moesten horecazaken in Nederland sluiten, terwijl horecazaken in België hun sluitingstijd verplicht vervroegden. Het omzetverlies in de horeca door de (gedeeltelijke) lockdowns is gecompenseerd in de periode dat de horeca wel open was, waardoor de omzet uiteindelijk hoger is dan in 2020. Nederlandse horecaondernemers die van ons bedrijf een pand huren, hebben we ook in 2021 ondersteund met huurkorting en betalingsregelingen, waardoor huuropbrengsten opnieuw lager uitkomen dan voorheen.

Ook de omzet in de retail steeg ten opzichte van vorig jaar. Landen waar we alleen via retail verkopen, zoals Italië en Frankrijk, presteerden opnieuw beter dan gebudgetteerd.

Holland Malt

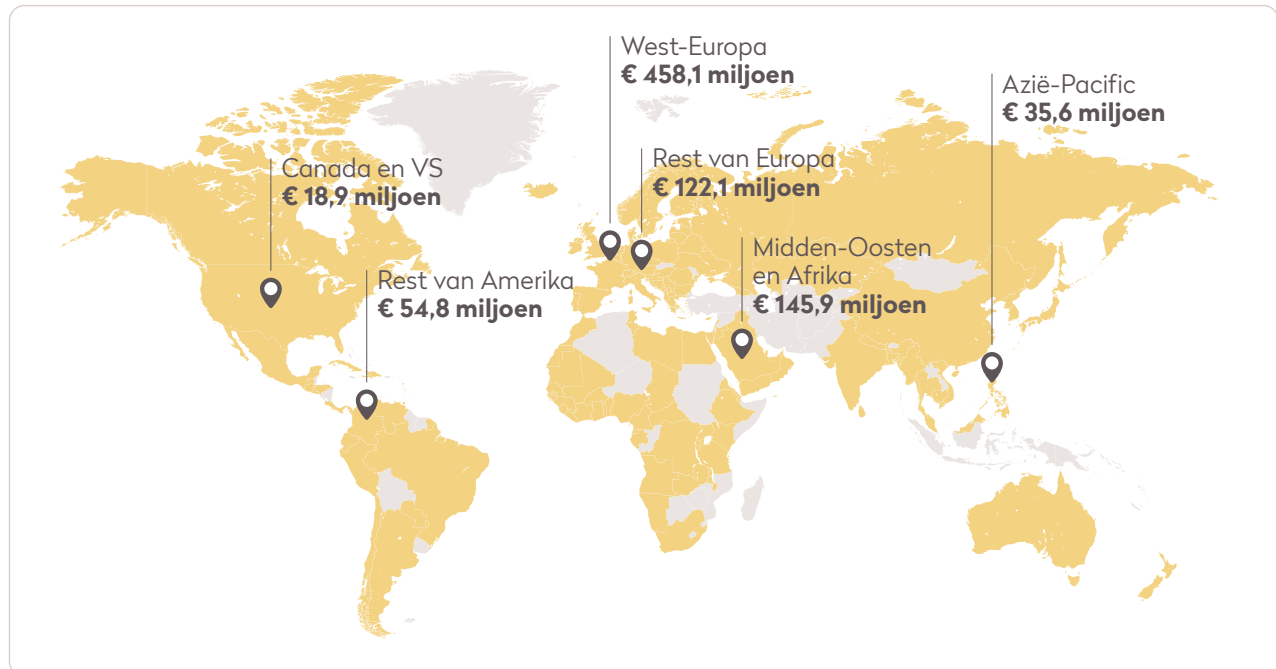
De moutdivisie laat ondanks COVID-19 weer mooie cijfers zien, het resultaat steeg fors ten opzichte van 2020. Een gevolg van volumegroei, maar ook van prijsontwikkeling in de markt.

Habesha

Als gevolg van het gewapend conflict hebben we in een aantal Ethiopische regio's ons bier niet kunnen verkopen. Ondanks alle onrust draaide Habesha hogere volumes dan vorig jaar, terwijl de winstgevendheid mede dankzij kostenbesparingen goed op peil is gebleven. Een prestatie om trots op te zijn. Vanwege devaluatie van de lokale valuta (birr) is de netto-omzet omgerekend in euro's helaas lager uitgevallen.



Resultaten per regio



Veranderingen in de organisatie

Twee bedrijfsbrede, meerjarige, interne programma's zorgden ook in 2021 voor veranderingen in de organisatie.

- **'Design-the-base'** is een reorganisatieprogramma dat het bedrijf voorziet van een optimale basis voor groei in de toekomst. Voor het totale programma is in 2020 een voorziening gevormd van € 3,9 miljoen om de komende jaren een sociaal plan en ontslagvergoedingen te financieren. Deze voorziening is conform de planning in 2021 gedeeltelijk gebruikt.
- **Intelligente Brouwerij** is een digitaal transformatieprogramma gericht op het creëren van een geharmoniseerd digitaal platform, met uniforme dataverzameling, betere informatie- en analysevaardigheden en workstream-optimalisatie. In 2021 bedroeg de investering hierin € 15,8 miljoen. Ook de komende jaren zullen we hierin blijven investeren.

Liquiditeit

In 2021 hebben we weer veel aandacht besteed aan ons werkkapitaal. Dit hebben we gedaan door het tijdig innen van openstaande bedragen van klanten en door nieuwe betaalafspraken te maken met leveranciers. Waar mogelijk zijn voorraden teruggebracht. We hebben onze supplier finance programma's met geselecteerde leveranciers verder uitgebreid. Bij Holland Malt hebben we ons receivables finance programma ingezet bij meer klanten. Als gevolg van de aandacht voor het werkkapitaal

daalt het werkkapitaal fors ten opzichte van eind 2020. De liquiditeitsratio bedraagt 0,89 (2020: 1,04).

Hierdoor hebben we in 2021 onze volledige schuld aan kredietinstellingen en onze uitgestelde betalingsverplichtingen kunnen afbetalen. Als gevolg hiervan heeft het bedrijf per balansdatum geen schulden meer aan kredietinstellingen in Nederland.

Kasstroom

De netto kasstroom van het bedrijf was negatief (€ 12,3 miljoen). De inkomende kasstromen uit operationele activiteiten (€ 140,1 miljoen) zijn aangewend voor investeringsactiviteiten (€ 91,1 miljoen) en financieringsactiviteiten (€ 61,3 miljoen).

De negatieve netto kasstroom over 2021 is vooral het gevolg van drie ontwikkelingen:

- De inkomende kasstroom uit operationele activiteiten was hoger dan voorgaand jaar door de hogere omzet en de aandacht voor de beheersing van het werkkapitaal.
- De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten was hoger dan in 2020 door investeringen zoals de Intelligente Brouwerij en door de verwerving van groepsmaatschappijen.
- De uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten was lager dan voorgaand jaar door lagere aflossingen van schulden aan kredietinstellingen.

Belastingen

Als familiebedrijf voelen wij een maatschappelijke verantwoordelijkheid om via belastingen ons steentje bij te dragen aan de samenleving. We streven naar een transparante relatie met de belastingdiensten in binnen- en buitenland.

Alle interne verrekenprijzen van Swinkels Family Brewers zijn 'at arm's length' vastgesteld en voldoende gedocumenteerd op basis van de door OESO* vastgestelde transfer pricing-principes. Daarnaast onderschrijven we onder meer het Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) programma van de OESO. Swinkels Family Brewers streeft ernaar het juiste bedrag aan

belastingen op de juiste plaats op het juiste moment te betalen. Het belastingbeleid is ook te vinden op onze website.

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief bedraagt 25,9% (2020: 24,6%), waarbij het gewogen gemiddelde tarief is berekend op basis van de resultaten vóór belastingen in de verschillende belastingjurisdicties. De belastinglast in de winst-en-verliesrekening over 2021 bedraagt € 9.706 duizend, ofwel 26,1% van het resultaat vóór belastingen (2020: 26,4%).

* Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.

In 2021 betaalden we € 0,7 miljoen aan vennootschapsbelasting, € 132,2 miljoen aan accijnzen en € 73,6 miljoen aan overige belastingen.

Vennootschapsbelasting	2021	Accijnzen	2021	Overige belastingen	2021
West-Europa	-1,1	West-Europa	96,6	West-Europa	50,7
Rest van Europa	0,2	Rest van Europa	17,7	Rest van Europa	12,7
Midden-Oosten en Afrika	1,6	Midden-Oosten en Afrika	15,6	Midden-Oosten en Afrika	8,8
Canada en VS	0,0	Canada en VS	2,3	Canada en VS	1,0
Totaal	0,7	Totaal	132,2	Totaal	73,2

Overige belastingen bestaan voor € 41,9 miljoen uit btw, voor € 31,0 miljoen uit loonbelastingen en sociale lasten en voor € 1,7 miljoen uit overige belastingen.



PROJECTVERHAAL

Welcome to the family: Uiltje Brewing Company, passie in blik

Een overname tijdens een pandemie? Dan moet er wel veel vertrouwen zijn. En dat klopt ook. “Uiltje Brewing Company is een innovatief merk met veel mogelijkheden”, vertelt Thijs Thijssen, algemeen directeur van de businessunit craft.

“De coronacrisis was voor ons bedrijf geen reden om onze groeistrategie los te laten”, verklaart Thijssen de overname. “Lef is kenmerkend voor de familie. En stilstand is achteruitgang.” En Uiltje Brewing Company stond op een kruispunt: de maximale brouwcapaciteit kwam in zicht. “De coronacrisis was voor ons reden om ons direct op de consument te richten. Daardoor draaiden we ons beste jaar ooit”, legt algemeen directeur Ruben Korthuis uit. “Voor extra brouwcapaciteit was een nieuwe investering nodig. Maar als je groeit, wordt de wereld ook complexer. Je netwerk wordt belangrijker en toegang tot de markt lastiger. Aansluiting bij een brouwer met meer dan 300 jaar ervaring bleek veel voordelen te hebben. We kozen bewust voor een familiebedrijf, want zo voelen we ons zelf eigenlijk ook.” “Uiltje is een fris, innovatief merk met veel mogelijkheden, goede cijfers en geweldige bieren. Een prima match met Swinkels Family Brewers”, reageert Thijs Thijssen.

F*cking great beer in blik

Robbert Uyleman begon in 2012 met het brouwen van India Pale Ale (IPA), extra hoppig bier: ‘IPA’s zijn zo uniek en waren hier toen nog amper te krijgen.’ Inmiddels verkoopt Uiltje 300(!) verschillende bieren en daar komen er elk jaar zo’n zeventig bij. Allemaal met een uniek recept, de meeste eenmalig. Vanuit de verfrissende missie: ‘to create f*cking great beer’ worden naast IPA’s bijvoorbeeld een weizen met een vleugje ananas en een blond met een hint van limoncello gebrouwen. En zware bieren met tot wel 21 procent alcohol. Gemene deler? “Versheid, hop en blik”, vertelt Uyleman, creatief directeur van ‘t Uiltje. “In blik komt de versheid van ons bier het best tot zijn recht.”

Gezond groeien

Uyleman: “We zijn er supertrots op dat we samen met de Molen de enige twee Nederlandse brouwerijen zijn in de RateBeer top 100. En we willen nog beter worden. Daarbij blijven we focussen op het creatieve aspect, op vernieuwende bieren maken en mooie concepten neerzetten vanuit onze passie.” Korthuis: “Wij zijn zo wendbaar als een speedboot en merken dat Swinkels daar goed bij aansluit. Met zo’n grote paraplu boven ons kunnen we echt groeien op een gezonde en steady manier. Zodat we kunnen opschalen en blijven voldoen aan de vraag.”



Foto: v.l.n.r. Thijs Thijssen, Algemeen directeur business unit Craft, Robbert Uyleman, Creatief directeur 't Uiltje en Ruben Korthuis, Algemeen directeur 't Uiltje



UITDAGING

'Hoe zorg je voor beschikbaarheid tijdens een pandemie?'

COVID-19 heeft wereldwijd een grote invloed op de economie, ook in 2021. Productiecapaciteit en beschikbaarheid van grondstoffen en halffabricaat staan onder druk. Dit vertaalt zich in (sterk) oplopende prijzen en levertijden. Hoe zorg je ervoor dat de bedrijfsvoering hier geen hinder van ondervindt, zodat de consument kan blijven genieten van zijn (alcoholvrije) bier?

Als in 2021 de pandemie het tweede jaar beleeft, beginnen we de effecten ervan op de wereldeconomie goed te zien. Een groot aantal factoren speelt een rol. Uitstel van investeringen, gebrek aan arbeidscapaciteit, op slot gaan van belangrijke werelddhavens (in onder andere China) en verstoringen in supply chains. Producten en grondstoffen waarover we ons eerder geen zorgen hoefden te maken, kennen ineens grote verschillen in vraag en aanbod.

Stijging in prijzen en levertijden

De onbalans op de wereldmarkt leidt tot prijsverhogingen. Zo is de containerprijs in 2021 vertienvoudigd, verviervoudigde de houtprijs en stegen aan het eind van het jaar de energieprijzen sterk. Ook wij moesten noodgedwongen prijsaanpassingen doorvoeren. Een andere uitdaging bleek de levertijd van grondstoffen en halffabricaten. Waar we voorheen konden uitgaan van een levertijd van enkele weken, werden dat nu soms enkele maanden. Door deze onzekerheid besloten bedrijven grote voorraden aan te leggen. De capaciteit in de markt is hier niet op berekend, met verstoringen en prijsstijgingen tot gevolg.

We zijn geconfronteerd met de effecten van de verstoringen bij bijvoorbeeld de inkoop van gerst, hout en karton. Ook de vraag naar blik steeg enorm. De consument die lange tijd niet in de horeca terecht kon, kocht meer bier in blik via de supermarkt. Eén van onze leveranciers kreeg te maken met een aanval van 'ransomware' en had geen inzicht meer in zijn voorraad of leveringen.

Door grote inzet van ons inkoopteam hebben we de uitdagingen het hoofd weten te bieden. Meer dan ooit hebben we in 2021 gezien hoe essentieel leveranciers en partners zijn op wie je kunt rekenen. Contracten zijn onmisbaar, maar juist die goede relatie zorgde dat we met elkaar vaak tot oplossingen konden komen.

Circulair inkopen

Ondanks de uitdagingen in beschikbaarheid van grondstoffen hebben we ook prioriteit gegeven aan onze circulaire doelstellingen op het gebied van inkoop. In 2022 zetten we – met ondersteuning van de data uit de Intelligente Brouwerij – nog meer in op anticiperen in inkoop en slim voorraadbeheer. En zullen we blijven investeren in en samen optrekken met onze partners.

Projectverhalen

Verschillende projecten en investeringen dragen bij aan de gerealiseerde groei in 2021. Lees hier meer over een aantal van deze projecten.

PROJECTVERHAAL

200 jaar Rodenbach: 137 prijzen



In 1821 brouwde de familie Rodenbach voor het eerst bier. Dat lieten ze in de legendarische eikenhouten foeders (vaten) rijpen. In 2021 vierden we het 200-jarig bestaan, ondanks de geldende beperkingen door COVID-19. Met als hoogtepunt de creatie van een jubileumbier: Rodenbach Red Tripel. De brouwmeesters trokken alle registers van de brouwkunst open en laten zien hoe springlevend deze 200-jarige Vlaamse nog is.

Het waren Amalia Rodenbach en haar broers Alexander, Pedro en Ferdinand Gregoor die tweehonderd jaar geleden hun kersverse brouwerij ten doop hielden. Vandaag de dag behoren de op eikenhout gerijpte Vlaams roodbruine bieren tot het vloeibaar erfgoed van België. Het zijn klassiekers die in binnen- en buitenland worden geroemd om de unieke smaak. "Wij zijn de rentmeesters van een historisch productieproces", zegt

algemeen directeur van Rodenbach Rudi Ghequire. "Mede door de geografische locatie en de unieke traditie van rijping op 294 legendarische eikenhouten foeders heeft het bier een bijzondere aciditeit, vergelijkbaar met die van wijn." Ruim 137 prijzen, behaald op toonaangevende bierwedstrijden, bevestigen die bijzondere kwaliteit.

We schrijven geschiedenis

In juni verscheen het rijk geïllustreerde jubileumboek 'Rodenbach schenkt & schrijft geschiedenis'. Hierin leren we de Rodenbachs kennen als geslacht van brouwers, militairen, dichters, ondernemers, revolutionairen en politici. Een geslacht dat zelfs een rol speelde bij de totstandkoming van België. De lezer wordt meegenomen in de geheimen van Vlaams roodbruin bier én de culinaire mogelijkheden daarvan. Zo presenteert chef Tim Boury van het Roeselaars tweesterrenrestaurant Boury een driegangenmenu, begeleid met de Rodenbach-bieren. Daarnaast zetten tien chefs er een klassiek recept mee naar hun hand.

Geridderd

De brouwerij in Roeselare was eind oktober het podium van het Feest van Koning Gambrinus van de Ridderschap van de Roerstok der Belgische Brouwers. In de eeuwenoude foederkelders werden onder anderen Pieter en Gijs Swinkels en Eric Meersman, alle drie werkzaam bij Royal Swinkels Family Brewers, tot ridder geslagen vanwege hun positieve bijdrage aan het Belgisch Bier.

Rodenbach RedTripel

Het ontwikkelen van een hoogalcoholisch bier met behoud van de eigenheid van Rodenbach was de kroon op het jubileumjaar. Rudi: "De zachtzure frisheid, zo eigen aan onze bieren, zorgt voor een verfrissend complexe en goed doordrinkbare Rodenbach tripel."

Feestuitgaves

'Rodenbach schenkt & schrijft geschiedenis' is (ook in Franse en Engelse vertaling) te koop via www.S-HOP.be. Het boek verscheen in juni en december van het jubileumjaar in een speciale feestbox.

Rodenbach Red Tripel (8,2 vol % alc.), gebotteld in een zwart gecoate 75 cl champagnefles, is nog steeds verkrijgbaar in de horeca, bij bierspecialzaken en in sommige supermarkten.

PROJECTVERHAAL

Slim, datagestuurd werken: Intelligente Brouwerij maakt zich klaar voor take-off



Ons bedrijf groeit hard. We werken op steeds meer locaties en met steeds meer partners en leveranciers. Dat maakt eenduidige afspraken en meetbare processen nodig. Een intelligente brouwerij verzamelt, combineert en analyseert data om zo efficiënter en effectiever te werken. Denk bijvoorbeeld aan data uit het inkoopproces (tenders, contracten, orders, goederenontvangst, planning en facturen). Of data van onze slimme machines over onderhoud.

Intelligente brouwerij betekent ook dat iedereen werkt op dezelfde manier. Vaste processen zorgen voor meer effectiviteit en bruikbare data. Data zijn onmisbaar om onze consumentenbelofte waar te kunnen maken: 'voor elk moment een passend bier'.

De bouw van de Intelligente Brouwerij vraagt veel tijd en energie van de hele organisatie. We werken er al jaren met man en macht aan.

Resultaten 2021

Het afgelopen jaar was voor de Intelligente Brouwerij opnieuw vooral een jaar van bouwen. We zetten weer een aantal stappen richting de realisatie van de intelligente brouwerij die wij voor ogen hebben. Aan het eind van 2021 ging Opcenter live, het deel van het systeem met alle productdata en -specificaties. Daarnaast gingen onze HR collega's over op SuccessFactors wat een andere manier van werken als resultaat heeft.



Om klaar te zijn voor het onderhoud van de toekomst, stappen we over naar een nieuw systeem voor onderhoud. Dit betreft het onderhoud van (brouw) installaties bij onze productielocaties, zoals Roeselare en Steenhuffel, maar ook taptechniek, service en onderhoud voor horeca en evenementen.

Hiervoor zijn in 2021 al flinke voorbereidingen getroffen. In totaal gaan honderd collega's op een andere manier werken. Joost Jonker, manager maintenance: "We gaan over op een nieuw systeem van SAP. Uitgangspunt is dat het onderhoud op alle productielocaties straks hetzelfde is ingericht. Door de onderhoudsprocessen te standaardiseren, kunnen we elkaar in de toekomst beter ondersteunen en samen de techniek naar een hoger plan brengen. Daarnaast komt voorspellend onderhoud hiermee binnen ons bereik. Via data uit onze eigen machines weten we waar storingen mogelijk zullen gaan optreden. Zo kunnen we proactief ingrijpen."

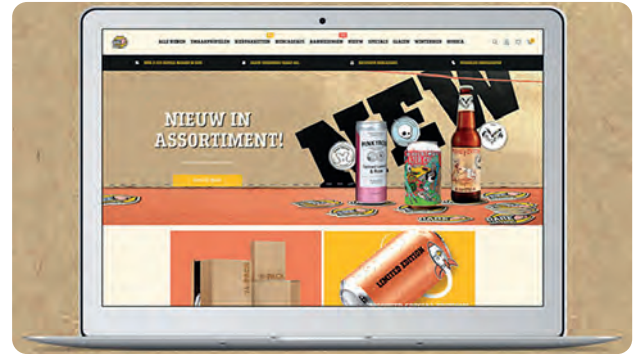
In 2022 staat voor locatie Lieshout de livegang gepland van de Intelligente Brouwerij. Locatie Lieshout stapt dan volledig over op het nieuwe centrale platform. Een mijlpaal. Op dat moment werkt iedereen op dezelfde manier en is de kwaliteit van informatie flink toegenomen. Dat levert een enorme vereenvoudiging in de business op.

Blik vooruit: directe invloed op de performance

Na 2022 zal de Intelligente Brouwerij ook op alle andere locaties worden uitgerold. Dan kunnen we met uitwisselbare informatie wereldwijd de schaalgrootte in ons bedrijf beter benutten. Onze service aan onze (horeca)klanten is dan wereldwijd nog professioneler, ondersteund door digitale oplossingen. Digitale dashboards bieden op ieder moment actueel overzicht. Dit heeft een positief effect op de performance van ons bedrijf. We kunnen dan de uitdagingen die er liggen, of het nu gaat om productie, inkoop, verpakking, verkoop of welk ander cruciaal thema ook, optimaal aangaan. De Intelligente Brouwerij is een lerend systeem, wat betekent dat de voordelen in 2022 en ook de jaren daarna alleen maar toenemen.

PROJECTVERHAAL

Online kanaal wordt volwassen



De snelle groei van ons online kanaal heeft zich in 2021 doorgezet. Het sluiten van de horeca als gevolg van COVID-19 droeg hier direct aan bij. E-commerce is ook om andere redenen 'here to stay': het is een maatschappelijke trend dat consumenten vaker en meer dranken online bestellen. Wij hebben hierop ingespeeld door ons online aanbod verder te professionaliseren en uit te breiden. Het 'derde' kanaal is volwassen geworden en beslaat nu een significant aandeel van onze totaalverkoop.

Online beschikbaar voor de consument

Onze aanwezigheid is niet meer weg te denken uit het online landschap. In 2021 realiseerden we de volgende websites en webshops voor consumenten:

- We realiseerden een nieuwe Britse webshop voor alle in het Verenigd Koninkrijk beschikbare merken [CraftedBier – Buy Craft Beer Online, Craft Beer Free UK Delivery]
- Voor onze Bavaria Malt Drinks, alcoholvrije drankjes op basis van mout en voornamelijk populair in het Midden-Oosten en Afrika, realiseerden we een website met informatie in het Engels, Frans en Arabisch: website Bavaria Malt Drinks.
- Hollandia, de pils waarvan de populariteit met name in landen buiten Nederland blijft stijgen, kreeg in 2021 een eigen website.
- Voor drie van onze Belgische merken ontwikkelden we in 2021 een eigen website: Estaminet, Rodenbach en Cornet. De consument vindt hier informatie over de bieren en het brouwproces.
- De webshop voor al onze in België verkrijgbare merken S-hop.be groeide aanzienlijk.
- Diverse van onze brouwerijen hebben nu eigen webshops, zoals brouwerij de Molen en Uiltje Brewing Company.

- Ook via belangrijke retailers zijn we online prominent aanwezig, zoals op ah.nl en jumbo.nl. Onze online zichtbaarheid hier hebben we in 2021 uitgebreid en geoptimaliseerd, wat we terugzien in de resultaten. De omzet van retail online groeide mede als gevolg van COVID-19 in zijn geheel fors. Onze resultaten weten dat groeipercentage te overtreffen.
- Hetzelfde geldt voor platforms van pure players zoals Picnic en Crisp, en onze aanwezigheid op online marktplaatsen zoals Amazon.
- Ook in het aanbod van flitsbezorgers zoals Getir, Flink en Gorillas zijn we vertegenwoordigd.
- Net als in bierwebshops zoals Beerwulf, Beer52, Flavourly en BeerHawk, en op cadeauplatforms als Greetz.
- In 2021 openden we een nieuwe Nederlandse webshop voor ons portfolio van speciaalbieren en craft soda's: daretodrinkdifferent.nl.

Nieuw: Dare to Drink Different

Met Dare to Drink Different (DtDD) lanceerden we in 2021 een platform voor de consument én de horeca dat zich richt op smaak. De naam zegt het al: hiermee dagen we klanten en consumenten uit nieuwe merken te ontdekken en ook craftbieren te proberen. Dat doen we door volop informatie te delen over de verschillende bierstijlen via dit nieuwe platform en proefboxen met verschillende bieren beschikbaar te stellen.

DtDD is een crosschannel-platform, dat een herkenningspunt zal worden in de horeca, online, in de supermarkt én op evenementen. In de horeca presenteren we vanuit Dare to Drink Different bijvoorbeeld de wisseltap. Deze tap met meerdere speciaalbieren maakt het de consument makkelijker eens een ander biertje te proberen. In de retail is DtDD te herkennen aan de speciale displays. In 2022 krijgt de lancering van DtDD een groots vervolg met een uitgebreide campagne.

Online beschikbaar voor horecaklanten in Nederland en België

Ook onze horecaklanten maken een shift naar het online kanaal. Momenteel bestelt 85 procent van onze horecaklanten in Nederland online via onze website sfbhoreca.nl.

In het najaar van 2021 lanceerden we het bestelplatform sfbhoreca.be. In België is online bestellen voor de groothandel daarmee nu ook mogelijk. Traditiegetrouw plaatst Belgische horeca bestellingen via de groothandel.

Het is goed om te zien dat deze groothandels de weg naar het nieuwe platform goed weten te vinden. Veertig procent bestelde in het vierde kwartaal van 2021 al online in plaats van via e-mail, telefoon of fax. Hiermee is een enorme efficiëntieslag gemaakt.

Globalisering social media-strategie

"In 2021 hebben we een strategisch framework neergelegd voor onze biermerken op social media", vertelt digital mediamanager Marloes Weerd. "Social media zijn het meestgebruikte online advertising kanaal voor onze merken wereldwijd. Door marketingmaterialen en content te ontwikkelen die wereldwijd kunnen worden gebruikt, zorgen we voor meer synergie en efficiëntie tussen onze divisies. We adverteren met de content volgens de advertising strategie die ook deel uitmaakt van het social media framework. Door deze consistente advertising aanpak zetten we ons advertising budget effectiever in."

Blik vooruit: plannen voor 2022

"2021 was voor onze afdeling vooral het jaar van veel speedbootjes het water op sturen", zegt e-commerce manager Annemarie Steenberg. "De vaart van deze vloot gaan we in 2022 verder finetunen. We willen er dan bijvoorbeeld voor zorgen dat de online klant bij ons terug blijft komen. Met de data van alle nieuwe en bestaande websites kunnen we daarvoor de juiste beslissingen nemen. Het is ook ons doel om in 2022 de webshops nog meer direct te integreren in de informatieve consumentenwebsites van onze merken. We hebben het afgelopen jaar onze consumentendatabase verder uitgebreid in het kader van ons programma Intelligente Brouwerij. Die gaat ons helpen een steeds persoonlijker aanbod en gepersonaliseerde content te creëren en klantcontact te registreren."

In 2022 focussen we op de winnende platforms. In de retail kiezen we ook voor geselecteerde partnerships. Natuurlijk blijven we daarbij openstaan voor innovatie en nieuwe kansen. Zo gaan we ook een online bestelplatform voor de Britse horeca lanceren.



Productintroducties

Vanuit de wens om voor elk moment op elke plaats een passend bier te kunnen bieden, blijven we bouwen aan ons bierportfolio. In 2021 brachten we deze nieuwe producten op de markt.



Brouwerij de Hoorn (BE)

Cornet Alcohol-free

Laagalcoholisch bier.
Geïntroduceerd in Nederland.



Brouwerij de Hoorn (BE)

Cornet Spirit

Bierdestillaat.
Geïntroduceerd in Nederland
België.



Brouwerij de Hoorn (BE)

Estaminet Refined Lager

Pilsener.
Geïntroduceerd in Nederland.



Bierbrouwerij
de Koningshoeven (NL) &
BrewDog (VK)

Practise what you preach

Quadrupel.
Wereldwijd geïntroduceerd..



Rodenbach (BE)

Rodenbach Red Tripel

Tripel.
Geïntroduceerd in Nederland,
België en export.



De Molen (NL) &
Rodenbach (BE)

De Molen Wicken & Krieken

Barley Wine.
Geïntroduceerd in de webshop
van De Molen.



De Molen (NL) &
Uiltje Brewing Company (NL)

De Molen Hop & Drop

Export Porter.
Geïntroduceerd in de webshop
van De Molen.



Bierbrouwerij
de Koningshoeven (NL)

La Trappe Nillis

Alcoholvrij bier.
Geïntroduceerd in het
proeflokaal van Bierbrouwerij
de Koningshoeven.



Bavaria (NL)

Bavaria Bokbier 2021

Bokbier.
Geïntroduceerd in Nederland.



Bavaria (NL)

Bavaria Malt Cola

Malt bier.
Geïntroduceerd in de MEA regio.



Bavaria (NL)

Hollandia Light

Light pilsener.
Geïntroduceerd in Latijns-
Amerika.



Brouwerij Palm (BE)

Steenbrugge blond 0.0

NAB.
Geïntroduceerd in Nederland
(AH).



Productinnovaties

Naast nieuwe producten, innoveerden we ook binnen ons bestaande portfolio om onze producten nog beter te laten aansluiten op de wens van de consument.



Habesha Habesha Retailpack

Geïntroduceerd in Ethiopië.



Bavaria Bavaria 0.0% in krat

Geïntroduceerd in Nederland.



Hollandia Beer Nieuw design Hollandia Beer

Wereldwijd geïntroduceerd.



Cornet Cornet krat

Geïntroduceerd in België.



Habesha Habesha tapbier

Geïntroduceerd in Ethiopië.



Prijzen

Dat het assortiment bieren in het portfolio van Swinkels Family Brewers van hoge kwaliteit is, blijkt uit de prijzen die we met onze bieren winnen.

European Beer Star



Brussels Beer Challenge



World Beer Awards 1/2



Dutch Beer Challenge



World Beer Awards 2/2



Brouwerij de Molen



Circulair ondernemen



Ambitie

Als familiebedrijf denken we niet in jaren, maar in generaties. We willen de volgende generatie een mooier bedrijf doorgeven. Wij voelen het ook als onze plicht om bij te dragen aan een mooiere wereld. Daarom zetten we in op circulair ondernemen. Dit houdt in dat we grondstoffen, energie en materialen niet verloren laten gaan. We zorgen ervoor dat we zo weinig mogelijk grondstoffen gebruiken en dat wat we gebruiken zo veel mogelijk waarde behoudt. Om onze mate van circulariteit te bepalen, maken we gebruik van een eigen meetmethode, de Swinkels Circularity Index, die we steeds verder verfijnen. Onze kennis delen we graag met andere bedrijven om maximaal te kunnen bijdragen aan een circulaire economie.

Swinkels Circularity Index

Swinkels Family Brewers brengt voor het derde jaar haar circulariteit in kaart aan de hand van de eigen meetmethodiek: de Swinkels Circularity Index (SCI). Marthijn Junggeburth, manager duurzaamheid: "Toen wij de ambitie formuleerden om circulair te ondernemen, zijn we onmiddellijk op zoek gegaan naar een goede definitie en berekeningsmethode. Dat bleek een enorme uitdaging. Er circuleerden ruim honderd definities op het internet en slechts twee boden ook een berekeningsmethodiek. Na analyse bleken die berekeningen niet bij ons te passen. Het alternatief was dus om zelf een model te bedenken. Dat hebben we gedaan."

Resultaat SCI in 2021

In 2021 scoorden we 56% op circulair ondernemen. Dit is een verbetering van 4% ten opzichte van 2020 en daarmee hebben we ons doel voor dit jaar behaald. De score is tot stand gekomen door een reeks aan verbeteringen op het gebied van: hergebruik van water, energiebesparingen in meerdere vestigingen, verduurzaming van verpakkingen voor zowel producten als voor marketingdoeleinden, transportoptimalisatie en het meewegen van de circulariteitswaarde van onze gebouwen en machines. Deze verbeteringen worden nader toegelicht onder onze drie pijlers: **Circulair Inkopen**, **Circulair Produceren** en **Hoogwaardig Hergebruik**.

Ambitie 75% circulair ondernemen

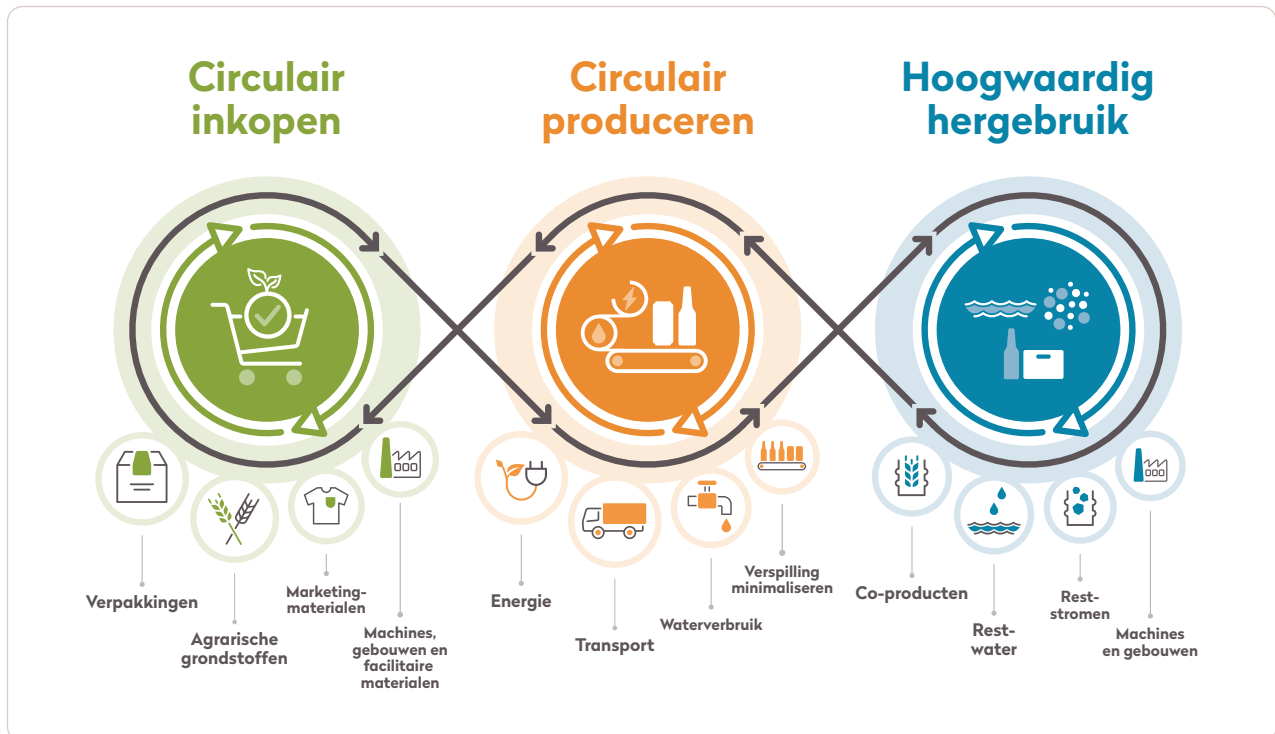
Het is onze doelstelling om de SCI-score voor 2022 opnieuw te verbeteren naar 58% circulair ondernemen. Om dit te bereiken, moeten we op alle onderdelen van de SCI verbeteren. We merken dat we nu tegen grenzen aanlopen, bijvoorbeeld bij het verduurzamen van verpakkingen en inkopen van duurzame grondstoffen. Daardoor beseffen we dat we ook grotere stappen zullen moeten zetten om onze ambitie van 75% circulair werken in 2025 te behalen. De eerste initiatieven, zoals het emissievrij maken van onze mouterij in Eemshaven, zijn daarvoor al in werking gezet. Verder zien we mogelijkheden voor grotere verbeteringen op het gebied van: hergebruik van water, verbetering van de energiehuishouding in alle vestigingen, inkoop van duurzame agrarische grondstoffen en toewerken naar 100% circulaire verpakkingen. Per onderdeel hebben we een verantwoordelijke aangesteld die het plan richting 75% opstelt en bewaakt. De doelstelling voor 2022 vereist nog eens extra inspanning, omdat we per 1 januari 2022 onze SCI aanscherpen.

Doorontwikkeling Swinkels Circularity Index

De wereld verandert continu en de kennis over circulariteit neemt toe. Dat is reden om de SCI op regelmatige basis te valideren. Voldoet deze nog aan onze eisen? Aan wat de wereld van ons verlangt? Zijn er nieuwe visies en metingen die waarde kunnen toevoegen en inzicht vergroten?

Marthijn Junggeburth: "Het model bewijst zijn kracht. Toch vinden we dat het op punten beter en nauwkeuriger kan. Dus hebben we in 2021 de tijd genomen om de SCI op onderdelen te herzien. Deze aangescherpte versie van de Swinkels Circularity Index gaan we vanaf 1 januari 2022 toepassen op onze manier van data verzamelen en rapporteren."

In 2021 hebben we ons circulariteitsmodel op alle thema's kritisch bekeken en doorontwikkeld naar een 2.0-versie. Door meer detail toe te voegen aan berekeningen gaat de kwaliteit van de meetmethode omhoog. Wijzigingen zijn aanvullend om de vergelijking met voorgaande jaren te waarborgen. Marthijn Junggeburth: "Bij het volgende jaarverslag zullen de eerste resultaten van SCI 2.0 bekend zijn."



De belangrijkste aanscherpingen vanaf 2022 in grote lijnen zijn:

- Op basis van internationale inzichten en standaarden (IPCC, BIER, WBCSD, SBTi) is de circulariteitsmethodiek van de thema's water, afvalwater, energie en transport herzien en uitgebreid.
- We hebben de scope voor verpakkingen, agrarische grondstoffen en facilitaire materialen uitgebreid. Onder de facilitaire materialen vallen onder andere papier, inkt, hardware, koffie en bedrijfskleding.
- Bij inkoop van grondstoffen en materialen meten we op basis van het daadwerkelijke aantal kilogrammen wat in lijn is met internationale standaarden. Dit betekent dat 'gerst' een grotere categorie wordt dan 'hop', doordat we veel meer kilo's gerst gebruiken dan hop.
- Elke brouwerij en mouterij telde eerst even zwaar mee in de berekening. Dit wordt aangepast naar de omvang van de brouwerijen en mouterijen.

Klimaatstrategie

Klimaatverandering brengt risico's met zich mee en heeft invloed op ons vermogen om onze ambitie – de volgende generaties een mooier bedrijf doorgeven – waar te maken. Daarom bespreekt een interne werkgroep binnen ons circulariteitsoverleg periodiek ontwikkelingen met betrekking tot klimaatverandering, de impact die wij hierop hebben en de impact van klimaatverandering op

onze brouwerijen, mouterijen en de waardeketen. Deze werkgroep rapporteert aan de raad van bestuur. Op deze manier kunnen we de juiste keuzes rondom circulariteit maken, verankeren in onze bedrijfsprocessen en in lijn brengen met onze duurzaamheidsstrategie.

Circulariteit vormt de belangrijkste pijler van onze duurzaamheidsstrategie. Als onderdeel van onze circulariteitsambitie speelt klimaatstrategie een centrale rol als het gaat om het reduceren van energieverbruik, materiaalgebruik en het managen van risico's op het gebied van klimaatgedreven grondstoffenschaarste. We zijn doorlopend op zoek naar een optimale energiemix voor onze brouw- en moutprocessen en waardeketen met een minimale CO₂-uitstoot.

Ieder kwartaal brengen we de CO₂-uitstoot van scope 1 en 2 in kaart, met als doel deze maximaal te reduceren. Daar werken we aan door onder andere de energie-efficiëntie te verhogen en het maximaal gebruiken van hernieuwbare energiebronnen. Daarnaast kijken we naar de efficiëntie van transportbewegingen. Naast het meten van data, brengen we transitierisico's en fysieke risico's steeds beter in beeld om deze te kunnen integreren in ons risicomanagement en -monitoring.

Naast de klimaatonderwerpen die onder de SCI vallen, nemen we stappen om onze klimaatstrategie qua



ambitie en inhoud nog beter af te stemmen op wat van ons verwacht wordt. We zullen ons in 2022 verder voorbereiden op de ontwikkelingen rondom wet- en regelgeving, zoals de EU Green Deal en Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Daarnaast voeren we in 2022 een inventarisatie van scope 3 emissies uit in combinatie met een verkenning van de mogelijkheid voor een door het Science Based Targets initiative (SBTi) geverifieerde doelstelling. Deze doelstelling vormt de basis voor een klimaatstrategie in lijn met het Parijs Klimaatakkoord die voorschrijft dat de opwarming van de aarde beperkt blijft tot 1,5 °C.

Circulair bewustzijn kweken

Circulair ondernemen gaat ook over het bevorderen van bewustzijn bij onze medewerkers. Meerdere keren per jaar organiseren we een interactieve presentatie door inspirerende partijen uit het veld. In 2021 verzorgden The Seaweed Company en 'plasticvrije consument' en directeur van BlueCity, Nienke Binnendijk een inspiratiesessie. Zo brengen we kennis van buiten naar binnen en stimuleren we onze medewerkers en stakeholders om na te denken over hun eigen rol in circulair ondernemen. Aansluitend op de inspiratiesessie van Nienke Binnendijk organiseerden we voor medewerkers de 'November, No plastic waste challenge', waarbij we medewerkers uitdaagden om de hele maand november geen plastic afval te creëren of nieuw plastic te kopen.





Resultaten 2021 Circulair Inkopen

Ambitie

Wij kopen goederen en diensten die wij gebruiken zo circulair mogelijk in en hanteren strenge duurzaamheidseisen. Hiermee stimuleren wij onze leveranciers zelf ook stappen te zetten op het gebied van duurzaamheid en circulariteit. Door samen te werken met onze partners, vergroten wij onze impact in de keten.

Beeld van 2021: moeilijke markt

De tendens in 2021 is dat grondstoffen en energie moeilijker te krijgen zijn en fors stegen in prijs. Ook transportkosten namen toe. Deze tendens zal zich naar verwachting in 2022 doorzetten. De moeilijke markt-omstandigheden maakten het uitdagend om onze doelstellingen op het gebied van circulaire inkoop te realiseren. Dit bleek bijvoorbeeld bij de inkoop van gerst.



Agrarische grondstoffen

83% overall cijfer agrarische grondstoffen

Gerst

We kopen zoveel mogelijk duurzaam geproduceerde gerst in van producenten die zijn aangesloten bij het Sustainable Agriculture Initiative (SAI). Door tegenvallende oogsten was dat niet mogelijk voor het hele volume. Voor de inkoop van gerst hebben we moeten uitwijken naar onder anderen Scandinavische telers, die weliswaar volgens eigen duurzaamheidscriteria verbouwen, maar nog niet over het SAI-label beschikken. Om die reden hebben we deze inkoop niet kunnen meerekenen als 'duurzaam', waardoor het aandeel circulair ingekochte gerst iets daalde ten opzichte van 2020.

Voor onze brouwerij in Ethiopië kopen we gerst waar mogelijk dicht bij de brouwerij: meer dan 70% van de gerst is lokaal geteeld. Wanneer de laatst geïmporteerde batch gerst is geleverd, wordt er geen nieuwe gerst meer geïmporteerd. Vanaf dat moment wordt de gerst 100 procent lokaal ingekocht. Lokaal geteelde

gerst wordt in de Swinkels Circularity Index beschouwd als duurzaam.

Score gerst: 54%

Hop en suiker

In hop en suiker hebben we het aandeel duurzaam kunnen vasthouden en zijn we zelfs op weg naar 100% duurzaam geteeld, geleverd. Een deel van de ingekochte suiker kon in Ethiopië vanwege geringe beschikbaarheid niet lokaal worden ingekocht. Om die reden hebben we suiker van buiten Ethiopië moeten inkopen dat niet over een duurzaamheidscertificaat beschikt. Daarmee komen de cijfers op:

Score hop: 100%

Score suiker: 95%

Verpakkingen

Score verpakkingen: 73%

Verpakkingen vormen een groot aandeel van onze inkoop. De afgelopen jaren hebben we veel geïnvesteerd in het verduurzamen van onze verpakkingen. Samen met onze leveranciers en partners zoeken we voortdurend naar oplossingen om verpakkingen meer circulair te maken. Blik en fles zijn circulair gezien uitstekende verpakkingsvormen. Daarom richten wij ons vooral op de aanpak van secundaire en tertiaire verpakkingen. We zetten hierbij in op reductie van het totaalgewicht, vergroten van het aandeel gerecycled materiaal in de verpakking en het daadwerkelijk recycleren van de verpakkingen.

Plastic is een hot item en we hebben de afgelopen tijd veel aandacht besteed aan het reduceren van plastic in onze verpakkingen en dan vooral het zogenaamde fossil-based virgin plastic (nieuw van aardolie gemaakt plastic). Dit jaar hebben we op het gebied van fossil-based virgin plastic een significante besparing kunnen realiseren van maar liefst 30.000 kilo plastic.

Opereren op de grens

Marthijn Junggeburth: "Uiteindelijk willen we verpakken zonder plastic, dat is onze ultieme doelstelling. Zolang er echter geen goed alternatief is, zetten we in op het verlagen van het gewicht van de verpakkingsmaterialen en verhogen van het aandeel gerecycled plastic. Inmiddels lopen we tegen de grenzen aan. Er is folie nodig rond een pallet of tray. Die folie hebben we de afgelopen jaren stapsgewijs steeds dunner gemaakt. Nu is de grens bereikt: een nog dunnere folie zou ten koste gaan van het draagvermogen en de stevigheid van de stapel op de pallet. Daarmee komt de veiligheid in het gedrang. Verder hebben we de afgelopen jaren het aandeel gerecycled



plastic in de folie steeds verder verhoogd. Ook daar is de grens bereikt: een nog hoger aandeel zou problemen opleveren in de verpakkingmachines en zou de sterkte van de folie aantasten. Een volgende stap is dan het vernieuwen van het verpakkingconcept."

Kiezen voor andere manieren van verpakken en andere typen verpakkingsmaterialen kan het aandeel duurzaamheid verder doen toenemen. Zo verkennen we bijvoorbeeld de mogelijkheden om te verpakken met biobased materialen, maar lopen hier tot op heden tegen grenzen aan. Enerzijds door het beperkte aanbod aan biobased materialen, anderzijds door de technische mogelijkheden die dit van onze machines en productie vereist.

Marketingmateriaal **56% circulair**

Voor ons marketingmateriaal (zoals vlaggen, displays, bierviltjes en dergelijke) hanteren we dezelfde werkwijze als voor verpakkingen: data verzamelen zodat we op basis daarvan de beste beslissingen kunnen nemen wanneer we tegen een grens aanlopen. Waar is het nog mogelijk om minder materiaal te gebruiken, waar kunnen we nog sturen op meer circulaire materialen? We hebben hiervoor in 2021 een registratieproces gecreëerd. Daarmee hebben we via onze ERP-systemen exact het verbruik van marketingmateriaal in beeld en hoe circulair dat materiaal is. Het registratieproces is geborgd in het inkoopproces van marketingmateriaal. Dankzij nauwkeurige registratie en slimme inkoop is 56% van ons marketingmateriaal in 2021 circulair.

We dagen onze leveranciers uit om zo duurzaam en circulair mogelijk te produceren. Dit doen we onder andere door jaarlijks op te vragen hoe circulair hun producten zijn. Het blijkt niet altijd eenvoudig om leveranciers bij onze duurzaamheidsambitie aan te haken en de gevraagde terugkoppeling over productspecificaties te ontvangen. Dit vereist samenwerking met al onze leveranciers. Ook willen we in 2022 verder de diepte in gaan met onze marketeers om circulariteit nog meer top of mind te laten bij het ontwikkelen van nieuwe producten en promoties, zodat we circulariteit steeds verder naar buiten zullen uitdragen.

Machines en gebouwen **36% circulair**

Gebouwen tellen in 2021 voor het eerst mee in de circulariteitsscore. Zoals aangegeven in de paragraaf over de Swinkels Circularity Index hanteren we voor de berekening van de circulariteitswaarde van deze categorie dezelfde werkwijze als voor machines. In 2021 hebben we de categorie geïntegreerd in ons inkoopproces. Dat houdt onder andere in dat leveranciers van machines of bouwmaterialen volgens onze specificaties informatie moeten aanleveren.

Zo brengen we de materialen en componenten van nieuwe machines onder in een Materiaalpaspoort. Dit paspoort beschrijft (per machine) onder andere hoeveel materiaal er gebruikt is (gewicht), hoeveel procent van dit materiaal gerecycled is en hoeveel procent van het materiaal na einde levensduur recyclebaar is. Voor gebouwen gaan we dezelfde werkwijze hanteren. Hiervoor hebben we in 2021 de eerste stappen gezet. Daarbij registreren we de inkoop van het bouwmaterial in hoeveelheden, in aandeel circulaire bouwstoffen en in circulaire uitstroom na einde levensduur. Deze werkwijze leidt tot verbetering van de ontwerpvrage. Wij kijken in de ontwerpfase niet alleen naar functie, efficiëntie en kosten, maar ook naar: hoe kunnen we een gebouw zo circulair mogelijk ontwerpen? In 2022 gaan we hiermee verder aan de slag.

Met onze werkwijze oogsten we veel belangstelling van bedrijven om ons heen. We werken hierin nauw samen met onze leveranciers, stakeholders en brancheverenigingen zoals Metaalunie.

VERDIEPING**Verpakkingen verduurzamen in uitdagende markt**

Door de juiste keuzes te maken in ontwerp en grondstoffen kunnen verpakkingen grote impact hebben op het gebied van duurzaamheid. Minder glas, karton of blik verbruiken heeft een dubbel voordeel: het is duurzamer én goedkoper. Dat creëert financiële ruimte om te blijven zoeken naar innovatieve ontwerpen die ons helpen verder te verduurzamen. In de afgelopen jaren hebben we al mooie besparingen weten te realiseren.

In 2021 maakten forse prijsstijgingen van grondstoffen zoals glas, blik en plastic het extra uitdagend om de kosten van de verpakkingen binnen de perken te houden. Daarnaast kampten diverse leveranciers met leveringsproblemen. Desondanks hebben we weer enkele innovatieve besparingen kunnen realiseren.

Resultaat 2021 en ambitie 2022

Als we naar de circulariteitsindex kijken, is er op het gebied van verpakkingen een mooie sprong gemaakt. 73% van onze verpakkingen is circulair volgens onze Swinkels Circularity Index. In 2020 was dit nog 63%. Hiermee leveren verpakkingen dus een grotere bijdrage aan de score van de Swinkels Circularity Index.

Het lukte ons het gestelde doel te behalen, zodat vanaf januari 2021 alle nieuw ontwikkelde primaire, secundaire en tertiaire verpakkingen die wij op de markt brengen uit minimaal 50% gerecycled materiaal óf materiaal van duurzame herkomst bestaan. Daarnaast zijn al onze verpakkingen 100% recyclebaar. Dit geldt voor zowel glas, blik, plastic als karton.

In 2022 willen we een volgende stap zetten door onder andere de kroonkurken op sommige van onze producten aan te passen. Met het gebruik van dunnere kroonkurken hopen we een besparing te bereiken in de hoeveelheid staal.

**Patrick Blom, packaging technologist:
“Duizenden kilo’s lichter”**

“Bij elke nieuwe verpakking die we in de markt zetten, is het een voorwaarde dat ons ontwerp recyclebaar is. Ook kijken we of er nog mogelijkheden zijn om te besparen op materialen”, vertelt Patrick Blom die als packaging technologist verpakkingen ontwikkelt. “Dat wordt wel steeds uitdagender. De techniek heeft nu eenmaal zijn beperkingen. In 2021 merkten we bovendien meer dan ooit dat de beschikbaarheid van materialen niet oneindig is. Toch hebben we weer enkele stappen vooruit kunnen zetten. Zo zijn sommige blikken nog lichter geworden en hebben we de deksels van een aantal blikken dunner gemaakt. Dat scheelt duizenden kilo’s staal en aluminium.”

Europese initiatieven

We staan pal achter de ambitie van de EU: vóór 2030 alle kunststofverpakkingen geschikt maken voor hergebruik of recycling. Waar mogelijk gebruiken we (gedeeltelijk) gerecycled materiaal en al onze plastic verpakkingen zijn al recyclebaar.

Om bovenstaande ambitie kracht bij te zetten, ondersteunen we meerdere Nederlandse en Europese initiatieven op dit vlak, zoals het Plastic Pact NL. Daarnaast ondertekenden we de Plastic Promise, die is gericht op vermindering van wegwerpplastic in de evenementenindustrie.

Krimpfolie

Onze verpakkingsspecialisten zijn voortdurend op zoek naar nieuwe besparingsmogelijkheden. Vanaf 2021 laten we de stretchfolie rond pallets met blikken bij een groot aantal producten aan de bovenkant open. Aanpassingen in de machines maken dit nu mogelijk. De besparing is fiks: 30.000 kilo fossil-based virgin plastic per jaar.

Een andere besparing van stretchfolie realiseerden we bij kartonnen verpakkingen. Dozen met 24x33 cl en 24x50 cl blikken werden voorheen omhuld met krimpfolie om beschadiging te voorkomen. Tests lieten zien dat het mogelijk was om zonder krimpfolie te werken en sinds 2021 laten we de krimpfolie weg. Dit levert jaarlijks een besparing op van minimaal 50.000 kilo plastic.

In 2021 hebben we onderzoek gedaan naar het gebruik maken van nog dunnere krimpfolie. Naar verwachting kunnen we dit in 2022 implementeren.



Glas

Hoe mooi zou het zijn als we in de toekomst alleen nog maar 100% gerecycled glas gebruiken? We zijn hierover continu in gesprek met onze leveranciers. Maar vooralsnog blijft dit toekomstmuziek. We gebruiken nu ruim 75% gerecycled glas. Bottlenecks om naar 100% te komen zijn onder andere de beschikbaarheid van gerecycled glas en de huidige stand van de techniek bij glasleveranciers.

Karton

In 2021 hebben we geïnvesteerd in een nieuwe machine in Lieshout die multipacks blikken (4, 6 en 8 stuks) kan verpakken in karton. Doordat deze machine dunner karton kan verwerken, wordt het makkelijker plastic te vervangen door karton. De lichtere verpakkingen zijn goedkoper, wat het voor meer klanten aantrekkelijker maakt te kiezen voor kartonnen verpakkingen.

Sinds 2020 voldoet vrijwel al het door ons gebruikte golfkarton en vouwkarton aan het FSC-keurmerk of het PEFC-keurmerk. Het karton wordt gemaakt van hout uit duurzaam geteelde bossen en gerecycled materiaal.

Pallets

Door verandering van de stapeling van producten op pallets, de zogenaamde palletpatronen, hebben we besparingen kunnen realiseren in het vrachtwagentransport, in de hoeveelheid benodigde containers en in de hoeveelheid gebruikte pallets.

Ook bij pallets streven we ernaar alleen nog pallets in te zetten gemaakt van houtmateriaal met FSC-keurmerk of PEFC-keurmerk. Onze inkoopafdeling is hierover in gesprek met leveranciers.

Blik

Sinds 2019 zetten we grote stappen in het besparen op blik door lichtere blikjes in te zetten. In 2021 hebben we de 50 cl stalen blikken dankzij nieuwe techniek van leveranciers en na uitgebreide interne tests kunnen vervangen door blikken die 0,7 gram lichter zijn. Dat scheelt 88.000 kilo staal op jaarbasis (ten opzichte van 2020). Ook de deksels van de 'slim' (15 en 25 cl) blikken zijn dunner geworden. Dat is een besparing van 53.000 kilo aluminium per jaar.

Voor de hoeveelheid gerecycled staal en aluminium die in onze blikken zit, gebruiken we in onze index een 'wereldstandaard', aangezien de exacte getallen niet door leveranciers gedeeld worden: staal 30% en aluminium 73%. Al onze blikken zijn volledig recyclebaar.

Maatschappelijk verantwoord inkopen

Maatschappelijk verantwoord inkopen (mvi) is voor ons de norm. Dit doen we samen met onze leveranciers. De meesten willen graag meedenken over en meewerken aan onze duurzaamheidsdoelstelling. Zo onderzoeken zij momenteel welke mogelijkheden er nog zijn in het verder dunner maken van kunststof. Een dergelijke innovatie kan ons en het milieu weer een stap verder helpen.

Blik vooruit: op weg naar 2025

Onze ambitie op het gebied van verpakkingen is uitdagend. We streven ernaar dat in 2025 al onze verpakkingen 100 procent recyclebaar zijn én 100 procent gemaakt van duurzame materialen. Het eerste van deze twee doelen hebben we al bereikt: al onze verpakkingen zijn 100 procent recyclebaar.

Met de innovaties in 2021 is ook het bereiken van het tweede doel – het gebruik van louter duurzame materialen – weer een stap dichterbij gekomen. We hebben weer moeten constateren dat het behalen van dit doel op dit moment voor bepaalde materialen zoals glas technisch nog niet mogelijk is. Voor het overschakelen naar het volledig gebruik van gerecycled blik zijn we afhankelijk van het aanbod van recyclebaar staal en aluminium. En dat aanbod is simpelweg niet altijd voldoende.

Volledig circulair werken kunnen we alleen bereiken in samenwerking met andere partijen in de keten. Dat vraagt om vertrouwen, maar ook om het optimaliseren van kennis. Waar mogelijk zetten we ons daarvoor in door een nog nauwere samenwerking met onze leveranciers.



Resultaten 2021

Circulair Produceren

Ambitie

We zorgen voor een zo efficiënt mogelijk energieverbruik, watergebruik en transport. Daarnaast kiezen we voor duurzame energie, minimaliseren we verspilling tijdens productie en sturen op levensduurverlenging van onze machines en gebouwen. Momenteel komt 15,5% van onze energie van duurzame bronnen en zijn 75% van onze brouwerijen en mouterijen efficiënter dan de benchmark-data. We blijven ons ieder jaar inzetten om deze resultaten te verbeteren door innovaties en optimalisaties in de productie processen te implementeren.

Beeld van 2021: start-stop condities

De COVID-19-pandemie zorgt wereldwijd voor diverse uitdagingen die zich ook op onze productielocaties laten voelen. Door het meerdere keren sluiten (lockdown) en weer openen van horeca, was het in verschillende landen in 2021 bijzonder uitdagend om de productie optimaal af te stemmen op de vraag. Het leidde tot een stop-start-stop productieschema. Telkens als een lijn opnieuw gaat lopen, treden productieverliezen op. Hoe vaker je dus opnieuw moet starten, hoe meer negatieve invloed op de circulariteitsscore.

Daarnaast is de politieke situatie in Ethiopië in het derde kwartaal plotseling aanzienlijk verslechterd door binnenlandse conflicten. Hierdoor hebben we bij onze brouwerij in Ethiopië de productie tijdelijk flink moeten afschalen en maatregelen getroffen om de veiligheid van onze medewerkers te kunnen waarborgen. Ondanks deze externe factoren was 2021 wat betreft circulair produceren een redelijk jaar, waarbij we interessante stappen voorwaarts hebben gezet. Zo is de brouwerij in Lieshout door realisatie van diverse initiatieven op het gebied van energiehuishouding een stuk energiezuiniger geworden.



Energie en transport

Restwarmte optimalisatie

In 2020 was het eerste resultaat te zien van de restwarmte-installatie met warmwaterbuffer in Lieshout. Daarbij

wordt de restwarmte uit de brouwerij (uit de koelinstallatie, turbine en stoomketel) afgevangen en opgeslagen in een zogenaamde warmtebatterij, een grote buffer in een tank met warm water. Deze restwarmte wordt vervolgens ingezet bij diverse productieprocessen in de mouterij, brouwerij én bottelarij. Met dit restwarmtesysteem wisten we in 2020 ruim 15% te besparen op ons energieverbruik. Het 'team restwarmte' heeft in 2021 met een aantal optimalisaties die prestatie vervolgens weten op te waarderen. Angemoedigd door deze fraaie resultaten, werkt het team de komende tijd verder aan volgende optimalisaties.

Verder onderzoek naar ijzerbrandstof

In 2020 vond een pilot plaats met de verbranding van de circulaire brandstof ijzerpoeder, waarbij een proefinstallatie succesvol werd aangesloten op het productieproces van brouwerij Bavaria. Swinkels Family Brewers neemt deel in het hiervoor opgerichte Metal Power Consortium, om deze technologie verder te ontwikkelen en in te zetten op meerdere locaties. Op dit moment ligt de focus van het Consortium op het opschalen van de installatie. Media 2023 hopen we de volgende test met ijzerpoeder te doen.

Eemshaven gaat voor emissievrij

Aan het eind van 2021 gaf Holland Malt het startschot om de mouterij in Eemshaven als eerste mouterij ter wereld volledig emissievrij te maken. Dit project zal in 2024 voltooid zijn. Deze stap betekent dat Holland Malt niet langer gebruik hoeft te maken van fossiele brandstoffen voor het moutproces en dat schadelijke uitstoot wordt teruggebracht naar nul. Daarnaast gaat Holland Malt een flinke hoeveelheid energie besparen door deze innovatie.

Omdenken met energie

Sinds mei realiseren we een flinke besparing op energie. In Energiehal 3 van onze brouwerij in Lieshout moesten koelvermogen en koudecapaciteit worden uitgebreid. De simpele oplossing was een nieuwe installatie bijplaatsen. Dirk Wenting en Harald Gilsing kwamen op het idee om de 0-graden installatie te koppelen aan de -4-graden installatie, een goedkopere en energiezuinigere oplossing. Harald: "Uit de praktijk bleek dat de ene installatie koudecapaciteit overhad. Simpel gezegd: we hevelen deze 'koude' temperaturen over naar een 'warmere' installatie. Dit kan zorgen voor een stabielere installatie en dat betekent misschien minder onderhoud aan beide installaties." Dat laatste weten we pas over langere tijd. Dirk: "Voor nu levert deze slimme oplossing een fikse besparing in geld op, maar ook een lagere energievraag. Dit circulaire resultaat is te danken aan omdenken en samenwerken."



Slimme logistiek

In 2021 hebben we een nieuw transportcontract afgesloten voor België, voor onder andere distributie van Palm, Cornet en Rodenbach. Vanaf volgend jaar verminderen we hiermee de CO₂-uitstoot van ons transport. Arn Kaerts, logistiek manager bij Palm, heeft transportbedrijven op basis van eerdere vervoerbewegingen laten berekenen hoe zij onze bieren met zo min mogelijk kilometers naar onze Belgische klanten rijden. "We gaan vanaf januari 2022 in zee met een grote distributeur met een fijnmazig netwerk. Dat betekent dat ons bier meereist met goederen van

andere klanten die naar een winkel in de buurt gaan. Slim en gecombineerd inplannen van (vracht)wagens scheelt kilometers."

Voor de middellange termijn verwacht Arn verdere CO₂-reductie. "Zodra de Belgische wet HVO-tankstations toelaat, gaat onze nieuwe transporteur ook op deze milieuvriendelijkere dieselbrandstof rijden. Met deze brandstof, gemaakt van plantaardige oliën en restafval, wordt de CO₂-uitstoot aanzienlijk gereduceerd én de uitstoot van roetdeeltjes verminderd."

Parameter	2021	2020	2019	2018
CO ₂ -uitstoot (kton) 1	83	82	126	118
CO ₂ -uitstoot bier (kg/hl) 1	4,9	5,2	7,8	7,1
CO ₂ -uitstoot mout (kg/ton mout) 1	123	123	164	193
Energieverbruik (MJ)	1,71 miljard	1,71 miljard	1,94 miljard	1,81 miljard
Energieverbruik bier (MJ/hl)	99	108	128	105 / 123
Energieverbruik mout (MJ/ton) 2	2.563	2.537	2.422	.874 / 2.521
Energie van duurzame bronnen t.o.v. totale energieverbruik (%)	15,6	14,8	3,9	5,5
Brouwerijen en mouterijen die efficiënter zijn dan de benchmarkdata (%)	75	88	71	-

Tabel: CO₂-uitstoot en energieverbruik

Watergebruik

Water

We verbeteren duurzaam waterbeheer in onze mouterijen en brouwerijen door te sturen op het reduceren van waterverbruik tijdens de productie. Het water dat we gebruiken tijdens het brouwen halen we voornamelijk uit de grond. Onze circulariteit op het gebied van waterverbruik meten we momenteel door te kijken naar de efficiëntie van ons verbruik. Als onze operatie efficiënter is dan de benchmark, rekenen we die als circulair. We gebruiken voor deze berekening de internationale NIRAS- en ABA-benchmark.

Op het gebied van water blijven we ook optimaliseren. In 2021 hebben we een reeks kleinere investeringen ingezet op iedere productielocatie om de waterbereiding verder te verbeteren, water zo efficiënt mogelijk te gebruiken – in 2021 verbruiken we 4,2 hectoliter water per hectoliter bier – en om restwater 100% herbruikbaar te maken.

Vanaf 2022 gebruiken we voor het beoordelen van circulair watergebruik naast de benchmark ook internationale normen voor waterschaarste en waterhergebruik.

Parameter	2021	2020	2019	2018
Totaal waterverbruik (x 1.000 m ³)	4.099	3.941	4.521	4.239
Waterverbruik specifiek voor bierproductie (hl/hl)	4,2	4,1	4,2	4,2
Waterverbruik specifiek voor moutproductie (m ³ /ton)	2,8	2,7	2,8	-
Brouwerijen en mouterijen die efficiënter zijn dan de benchmarkdata (%)	38	50	43	-

Tabel: Waterverbruik



Onderhoud machines en gebouwen

Machines en gebouwen

We blijven sturen op levensduurverlenging van onze machines en gebouwen. In 2021 hebben we besloten dat het onderdeel 'machines en gebouwen' vanaf 2022 niet meer wordt meegerekend in de SCI op het gebied van circulair produceren. De post blijft meetellen in de pijlers circulair inkopen en hoogwaardig hergebruik.

Verspilling minimaliseren

Productieverliezen

Voor elke productielocatie stellen we vast hoeveel grondstoffen en verpakkingen er verloren gaan tijdens het mouten, brouwen en verpakken. Door de focus op productieverliezen zijn we steeds beter in staat om deze te meten. De score op dit onderdeel is in 2021 wat lager uitgevallen dan de jaren daarvoor. Dit komt vooral omdat we ook de kleine verliezen beter in beeld hebben en als gevolg daarvan ook een toename in productieverliezen hebben vastgesteld.

In 2022 gaan we frequenter meten en rapporteren over productieverliezen en gebruiken we deze informatie om onze processen nog verder te optimaliseren. We verwachten hierdoor ook dat de productieverliezen zullen verminderen.

PROJECTVERHAAL

Holland Malt Eemshaven: De eerste emissievrije mouterij ter wereld

Holland Malt startte in 2021 met de realisatie van een emissievrije mouterij in Eemshaven. Door de inzet van een nieuw, innovatief warmtesysteem en de overstap naar duurzame energiebronnen, bereiken we een grote stap in onze energietransitie. Vanaf 2024 is het systeem volledig operationeel en produceren we in Eemshaven 'groen' mout.

Hergebruik en duurzame bronnen

Holland Malt draait in de eerste plaats de gaskraan volledig dicht. De mouterij reduceert hiermee de CO₂-uitstoot ter grootte van die van 14.000 huishoudens per jaar. Maar er is meer. Jos Jennissen, ceo van Holland Malt: "Mout is één van de belangrijkste ingrediënten van bier. Het mouten is een energie-intensief proces. Vooral voor het drogen is veel warmte nodig. Die warmte wordt nu opgewekt door het verbranden van fossiele brandstoffen. Daar zien we kans om te verduurzamen."

De grootste innovatie in de energietransitie van de mouterij zit in het hergebruik van eigen restwarmte. Edwin Evers, operations manager Holland Malt: "De restwarmte uit ons droogproces vangen we af op 23 graden. Met een warmtepomp gaan we die opwaarderen naar 85 graden. Zo kunnen we de warmte hergebruiken voor een volgend droogproces. Dit levert een significante energiebesparing op. De energie die voor het warmtesysteem nodig is, halen we volledig uit duurzame energiebronnen zoals wind en zon."

De keten verder verduurzamen

"We kunnen er niet omheen dat we als industrie andere keuzes moeten gaan maken om de opwarming van de aarde tegen te gaan. De stappen die wij nu zetten in het emissievrije moutproces, kunnen ook andere bedrijven inspireren. Zo kunnen we samen een verschil maken", aldus Jennissen. De stap van Holland Malt ligt in lijn met de circulariteitsambitie van Swinkels Family Brewers. Jennissen: "Als familiebedrijf denken we in generaties. We willen ons bedrijf nog mooier doorgeven. De vervolgstap van Holland Malt is onderzoeken hoe we de keten verder kunnen verduurzamen."

Waardevolle samenwerking

Het project Holland Malt emissievrij komt mede tot stand dankzij Provincie Groningen, Groningen Seaports, RWE Technology International en de Nederlandse overheid. Ook de eerste grote klanten hebben zich aangesloten bij dit project. Deze brouwers investeren mee in de verduurzaming van de keten. Vanaf 2024 nemen zij 100% emissievrij geproduceerd 'groen' mout af in Eemshaven.



Resultaten 2021 Hoogwaardig hergebruik



Ambitie

Afval bestaat niet. Voor elke reststroom zoeken we naar hoogwaardig hergebruik. Daarbij willen we voedsel-reststromen zo hoog mogelijk in de voedingsketen terugbrengen. Zo houden zij zoveel mogelijk waarde.

Beeld van 2021: waarde behouden en benutten

Hoogwaardig hergebruik is volop in ontwikkeling. Wij zijn enthousiast deelnemer aan experimenten en tests van gespecialiseerde partijen in de markt. Bovendien doen wij onze eigen R&D, waarbij we inzetten op het maximaal 'verwaarden' van onze reststromen. Doel is deze in te zetten als co-producten.

Co-producten

Volop experimenteren met co-producten

Naast water, slib en CO₂ kijken we goed naar de mogelijkheden voor onze andere reststromen. Bierbostel wordt al enige tijd ingezet als basis voor veevoer, maar we onderzoeken momenteel in pilots of het hoger in de voedselketen kan worden gebruikt. Bijvoorbeeld als ingrediënt voor worstenbroodjes en koekjes.

In Ethiopië doen we samen met het Agrarisch Onderzoekscentrum een pilot waarbij slib uit de waterzuivering wordt gebruikt om aardappels in te poten. De komende maanden worden laboratoriumanalyses uitgevoerd om te kijken of deze pilot succesvol is.

Daarnaast loopt een pilot in Ethiopië om gist uit de brouwerij te gebruiken als voer voor kippen. Om dit verder te ontwikkelen, is er een nieuwe installatie nodig bij de diervoederfabriek. Zolang deze installatie er nog niet is, wordt de gist aan boeren in de buurt van de brouwerij geleverd, zodat zij deze kunnen gebruiken als veevoer.

Parameter	2021	2020	2019
Circulaire inzet co-producten (%)	99	98	91

Tabel: Circulaire inzet co-producten

Restwater

Restwater maximaal inzetten

Het restwater dat overblijft na onze productieprocessen, zuiveren we en zetten we opnieuw in. Het grootste aandeel van dit restwater gaat in Lieshout naar de irrigatiesystemen van het project Boer Bier Water. Hierbij brengen we een groot deel van het restwater direct terug in de bodem. De aangesloten boeren in de omgeving van Lieshout kunnen hierdoor gemakkelijker en beter hun gewassen telen. Daarnaast is er minder water nodig voor beregening en blijft het grondwaterpeil op niveau. Het andere deel van het restwater in Lieshout wordt – via een in 2021 aangelegde inlaat van het Wilhelminakanaal – ingebracht in percelen die wat verder weg liggen van de

brouwerij. Het totale volume restwater voor irrigatie is in 2021 met 100.000 m³ toegenomen tot circa 800.000 m³. Ook bij Habesha in Ethiopië geven we restwater terug aan de omgeving, waar het water gebruikt wordt voor irrigatie en drinkwater voor het vee.

Boer Bier Water is een samenwerkingsverband dat zijn nut al een decennium bewijst. Met de aangesloten stakeholders (boeren, gemeente, Rijkswaterstaat, waterschap) voeren we bovendien een continue dialoog rondom optimaal waterbeheer in de regio. We signaleren kansen en benutten deze waar mogelijk met elkaar.

Direct hergebruik restwater: +14,3% in 2021

Parameter	2021	2020	2019
Doorgevoerde maatregelen om restwater circulair in te zetten (%)	57	64	50

Tabel: Circulaire inzet restwater



Reststromen

BierBricks: een innovatieve biobouwsteen

Na zuivering van het water blijft er slib over dat vooral bestaat uit organisch materiaal. In 2021 zijn we gaan samenwerken met een innovatieve boomkweker om dit slib te verwaarden en opnieuw in te zetten. De kweker heeft een methode ontwikkeld waarbij hij een schimmelcultuur toevoegt. Hierdoor komen de aanwezige voedingsstoffen en mineralen beschikbaar voor opname door planten. Na behandeling met de schimmel persen we van ons slib een soort kleimallen: BierBricks genaamd. In deze BierBricks kun je zaden of planten plaatsen alvorens je ze in de grond zet. De bricks leveren de plant alles wat nodig is voor een goede groei, als een soort kickstart. In 2022 worden de eerste projecten met BierBricks uitgezet. Een mooi fenomeen, want de planten en bomen die uit BierBricks groeien, zullen ook weer CO₂ opnemen en op die manier een bijdrage leveren aan een duurzame wereld.

Recycling van veiligheidsschoenen en -brillen

In onze circulaire ambitie zoeken we constant naar punten waarop we kunnen verbeteren. Zo ook in Lieshout, waar onze collega's gebruikmaken van verschillende persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's). Voorheen werden tientallen veiligheidschoenen, veiligheidsbrillen en gelaatsschermen na slijtage weggegooid en vervangen. In 2021 zijn we gestart met het inzamelen en (deels) recyclen van deze middelen. De veiligheidsbrillen en gelaatsschermen dienen als grondstof voor producten als isolatiemateriaal, slippers en tuinstoelen. Bij de veiligheidsschoenen wordt nu onderzocht of en welke onderdelen te hergebruiken zijn voor schoenen. Denk hierbij aan de zool, veters en de (stalen) neus. In totaal gaat het om circa honderden veiligheidsbrillen en veiligheidsschoenen en tientallen gelaatsschermen.

Parameter	2021	2020	2019
Circulaire inzet reststromen (%)	77	83	82

Tabel: Circulaire inzet reststromen

Machines en gebouwen

In 2021 zijn onze machines en gebouwen voor 39% hoogwaardig hergebruikt.

De circulariteitsscore van onze gebouwen en machines wordt bepaald door de toepassing van de ontmantelde gebouwen en machines. We proberen onze materialen zo hoogwaardig mogelijk te hergebruiken. Hiervoor passen we de R-ladder toe: rethink, redesign, reduce, re-use, repair, refurbish, recycle en recover. We streven ernaar afval te voorkomen, door het gebruik te intensiveren en aan het einde zo veel mogelijk grondstoffen te hergebruiken en te recyclen.

Omdat onze gebouwen een langere levensduur hebben dan machines, wordt er binnen deze score momenteel vooral gekeken naar de herbruikbaarheid van de machines. Met de implementatie van het Materiaalpaspoort kunnen we in de toekomst ook beter inschatten hoeveel materialen er vrijkomen op de lange termijn en hoe we deze het beste kunnen herbestemmen.



UITDAGING

Circulair maken van water

Bier bestaat voor het grootste gedeelte uit water, ook het brouw- en moutproces vereist water. Daar willen we zuinig en verantwoord mee omgaan. Dat doen we door onze waterbronnen te beschermen en door ons productieproces steeds meer circulair te maken. Daarbij hergebruiken we restwater en waarderen het door zuivering op om het terug te leveren aan de omgeving. Maar wat is circulair water? Met dat vraagstuk zijn we in 2021 aan de slag gegaan.

Levend model

Circulariteit is een relatief nieuw gegeven en we zijn voor veel onderdelen in onze bedrijfsvoering nog zoekende in hoe we circulariteit het best kunnen meten en beoordelen. In 2021 meten we de circulariteit van ons water op basis van de 'BIER circular water indicator'. Voor de aankomende jaren willen we een nog nauwkeuriger beeld krijgen van de circulariteit van ons water. In 2021 hebben we daarom stappen gezet in het aanscherpen van de berekening: het bestaande stroomschema is uitgebreid en aangepast op onze situatie en omgeving. We zullen dit de komende tijd verder ontwikkelen, door bijvoorbeeld nieuwe technologieën en systemen mee te nemen in onze metingen.

Transparantie

Naar verwachting kunnen we de nieuwe berekening in 2022 voor het eerst toepassen. De ontwikkeling van de manier waarop we de circulariteit van water meten, kan betekenen dat we op de korte termijn een negatieve invloed zien op de Swinkels Circularity Index score. Dit is een gevolg van accurater – en daarmee eerlijker – meten. Die transparantie geeft inzicht en aanknopingspunten voor verbetering.

De weg naar circulair

Op de weg naar circulair watergebruik lopen in ons bedrijf diverse projecten. Onze uitgangspunten zijn:

- watergebruik zoveel mogelijk minimaliseren,
- restwater zuiveren tot een goede kwaliteit en
- restwater hergebruiken in de productie of andere doelen,
- restwater laten uitstromen naar de omgeving.

In onze mouterij in Eemshaven hebben we een systeem voor het hergebruik van restwater. In het programma Boer Bier Water in Lieshout zuiveren we ons restwater, zodat boeren uit de omgeving het kunnen hergebruiken voor de irrigatie van hun gewassen. De in totaal 800.000 m³ water voor hergebruik vormen al een fraai circulair resultaat. We willen het aandeel hergebruik steeds verder vergroten en parallel daaraan ons watergebruik reduceren.

In 2022 willen we starten met een pilot waarbij we een extra stap aan de waterzuivering bij één van onze brouwerijen toevoegen, wat water oplevert dat voor meer verschillende doeleinden hergebruikt kan worden. Denk aan reiniging, koeling en opwarming. Als de pilot succesvol is, gaan we dit in al onze brouwerijen toepassen. Een eerste test in Lieshout laat veelbelovende resultaten zien.

Eigen aanpak

Wat ons in 2021 duidelijk is geworden, is dat een 'one-size-fits-all'-strategie niet mogelijk is. Iedere locatie is anders. De omgeving, lokale waterkwaliteit, productieomgeving, systemen en technieken die we gebruiken, verschillen per situatie. Die verschillende situaties, producten en processen kennen we zelf het best. Dus gaat het erom dat we zelf een vertaalslag maken naar een circulaire aanpak en een model dat voor ons werkt en voldoende transparant is. Hierin blijven we de samenwerking opzoeken en gebruiken we het advies en de ervaring van experts. De komende jaren willen we tot een oplossing komen waarmee we ons watergebruik niet alleen minimaliseren, maar ook zorgen dat die oplossing ook meetbaar circulair is.

Veiligheid en welzijn



Ambitie

Goed zorgen voor onze medewerkers zit ons in het bloed. We vinden het belangrijk dat ons bedrijf voor alle medewerkers voelt als één grote familie. Ook in het afgelopen jaar was zorgen voor elkaar belangrijk. Daarom zijn we volop nieuwe manieren van werken aan het ontdekken en uitproberen. Daarbij hebben we nadrukkelijk oog voor het in stand houden van de persoonlijke verbinding tussen collega's. Geholpen door technologie, slimme werkvormen en een optimale werkplek willen we collega's een veilige en gezonde werkomgeving bieden. En een omgeving waar zij in iedere fase van hun leven op een prettige manier een waardevolle bijdrage kunnen leveren. Met vertrouwen, verbinding en uitdaging bouwen we aan onze winnende familiecultuur.

COVID-19 en coronacrisisteam

COVID-19 heeft in 2021 opnieuw veel impact gehad op onze medewerkers en manier van werken.

Het coronacrisisteam, dat we meteen bij het ontstaan van de crisis door COVID-19 in Lieshout oprichtten, bleef noodgedwongen ook tijdens heel 2021 actief. De brede vertegenwoordiging van directie, facility, safety, HR en communications overlegde wekelijks. Zo zorgden we ervoor dat we in Nederland bedrijfsbreed slagvaardig konden optreden. De situatie in de verschillende landen waar we actief zijn was zo verschillend, dat het niet zinnig bleek een 'global' crisisteam te formeren. Wel wisselden de verschillende landelijke teams best practices uit.

We begonnen 2021 aanvankelijk met een strak beleid, afgestemd op de basisregels van het RIVM: blijf thuis bij klachten, anderhalve meter afstand en handen wassen. Deze regels bleven in principe het hele jaar van kracht, ook op de plekken in het bedrijf waar dit een uitdaging was. Toen in de zomer de maatregelen werden versoepeld, hebben wij ons beleid hierop aangepast. Meer mensen werkten vanuit kantoor. Dit duurde totdat helaas in november de nationale maatregelen als gevolg van oplopende besmettingscijfers werden aangescherpt.

Tijdens het hele jaar hield het crisisteam medewerkers direct op de hoogte via e-mail, het intranet en de videoschermen die hangen in publieke ruimtes op het hoofdkantoor en op de productielocaties. Medewerkers kregen via een speciaal hiervoor ingerichte intranetpagina informatie en updates over het beleid en konden daar ook vragen stellen. Uit de pulsemeting uit 2021 blijkt dat medewerkers positief zijn over de interne communicatie rond COVID-19.

We zijn er trots op dat er geen interne infectiehaarden zijn geweest. Het is ons gelukt zowel de veiligheid en gezondheid van onze medewerkers als de continuïteit van de productie te waarborgen.

Ethiopië-crisisteam: Habesha, veiligheid rond onze brouwerij in Ethiopië

Eind 2020 was er al sprake van onrust in Ethiopië, waar onze brouwerij Habesha staat. In 2021 bleef het onrustig in het land. In mei 2021 riep de Ethiopische premier Abiy Ahmed de noodtoestand uit, nadat het Tigray Defense Forces (TDF) twee steden had ingenomen op weg naar Addis Abeba.

Het gewapende conflict breidde zich uit en het front verschoof in de richting van onze brouwerij in Debre Birhan. Er vonden hevige gevechten en plunderingen plaats, wat voor veel onrust zorgde in het hele land en onder onze mensen. Onder leiding van ceo Omo Ohiwerei is een speciaal crisisteam ingericht, voor continue monitoring van de situatie en het uitwerken van plannen. De veiligheid van onze medewerkers stond steeds voorop. Omdat de situatie zo onvoorspelbaar was, werden er diverse scenario's uitgedacht voor het afschalen van productie, evacueren van medewerkers en eventueel compleet stilleggen van de brouwerij. Vanuit Nederland kreeg het crisisteam ondersteuning van een speciaal team onder leiding van Stijn Swinkels. Er was dagelijks intensief contact tussen het Nederlandse team en de collega's bij Habesha.

In het derde kwartaal verslechterde de situatie in Ethiopië en vond een gewapend conflict plaats op ongeveer vijftig kilometer van de brouwerij. De meeste van onze lokale medewerkers en expats zijn in reactie daarop naar veilige regio's verplaatst of wachtten het verdere verloop van het conflict in hun thuissituatie af. De productie werd sterk afgeschaald om de veiligheid van onze mensen te kunnen waarborgen. Zo waren minder mensen nodig in de brouwerij en hoefden er minder medewerkers te reizen. Stijn: "Het was een onwerkelijke en ontzettend spannende tijd. Vanuit Nederland probeerden we onze collega's in Ethiopië op alle mogelijke manieren te helpen. Zo regelden we vliegtickets, gaven we technisch advies over het op de juiste manier af- en opschalen van het brouwproces en dachten we mee over het inrichten van het evacuatieplan. Ik ben opgelucht dat de situatie weer onder controle is en heb erg veel bewondering voor de positieve en krachtige manier waarop Omo en zijn team in Ethiopië de brouwerij door deze crisis hebben geloodst. Natuurlijk gaat ons hart uit naar alle mensen



die lijden door de situatie of mensen verloren door het conflict.”

Aan het eind van het jaar werd het gelukkig weer wat rustiger. Het regeringsleger bevrijdde het grootste deel van de bezette gebieden en onze brouwerij kon weer veilig opschalen. De collega's van Habesha schaalden de noodmaatregelen in de laatste maand van het jaar af, om zich zo voor te bereiden op het hoogseizoen van de productie in januari.

Helpen waar nodig

In Debre Birhan bevindt zich op het moment van schrijven (januari 2022) een groep van ongeveer 250.000 Ethiopische vluchtelingen uit het noorden van het land. Habesha is een van de lokale bedrijven die zich inzet om deze mensen te helpen, onder andere door het distribueren van houdbare etenswaren. Omdat er meer hulp nodig is, doneren we ook aan de lokale hulporganisatie, specifiek voor de vluchtelingkinderen die voeding en medicijnen nodig hebben.

In 2021 boden we steun in de vorm van dekens en verlichting aan Ethiopische vluchtelingen uit het Noorden van het land in Debre Birhan.

Resultaten 2021 veiligheid



Veiligheid

Bij veiligheid gaat het niet om eenmalige acties. Het onderwerp verdient permanente aandacht en verdient het om elke werkdag op de agenda te staan. Zodat de aandacht voor veiligheid in de haarvaten van het bedrijf terechtkomt. Helaas zien we dat op de brouwerij in Lieshout toch nog te veel ongevallen plaatsvinden en ook het verzuim per ongeval toeneemt. Daarom gaan we hier in 2022 op de brouwerij in Lieshout extra aandacht aan besteden.

Onze interne academy is gevuld met veiligheids-trainingen die op de verschillende locaties zijn afgestemd. Deze zijn heel toegankelijk voor huidige én toekomstige medewerkers.

Topprioriteit op het gebied van veiligheid in 2021 was de opslag, het gebruik van en de blootstelling aan gevaarlijke stoffen. Dit zijn thema's die spelen op al onze locaties. In 2021 hebben we de kwaliteit van het systeem voor gevaarlijke stoffen geborgd. Veiligheid wordt zo steeds meer ingebed in onze manier van werken.

Risico-inventarisatie per locatie

Onze veiligheidsstrategie stemmen wij af op de aard van onze brouwerijen en productielocaties. Een kleinere gemeenschap als de Koningshoeven is op veiligheidsgebied immers anders georganiseerd dan een complexe locatie als die in Lieshout. Health & safety manager Kasper Sanders: “Er is in 2021 hard gewerkt aan een afgestemde veiligheidsstrategie. Er is daardoor nu op elke locatie een actuele risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) die ingaat op verschillende onderwerpen rondom gezondheid en veiligheid. Deze zal ook fungeren als een nulmeting voor de komende jaren.”

In 2021 zijn de risico's en de prioriteiten per locatie beoordeeld. Kasper: “We zien dat op de kleine locaties zoals de Molen dezelfde risico's terugkomen als op een grote, meer complexe locatie als Lieshout. Terugkerende thema's zijn bijvoorbeeld gevaarlijke stoffen, ergonomie, CO₂ en opleiding en instructies. Lieshout is onze grootste en qua veiligheid ook meest complexe locatie. Hier werken we met Safety Champions, medewerkers die extra letten op de veiligheid op hun afdeling. Zij signaleren mogelijk onveilige situaties en adviseren in het praktisch oplossen van gevaren.

We hebben er in 2021 op ingezet dat in de vaststelling van de RI&E de juiste weg wordt bewandeld. Een RI&E gaat naar de preventiemedewerker van de betreffende locatie, dan naar de VGWM-commissie en tot slot naar de bedrijfsarts. Pas dan is hij vastgesteld. Vervolgens start de uitvoering van het plan van aanpak.”



Preventiemedewerkers

Het is ons doel dat veiligheid leeft bij de medewerkers op elke locatie. Vanaf 2022 gaan we op de verschillende locaties preventiemedewerkers opleiden, die structureel meedenken over veiligheid, van Holland Malt in Eemshaven tot het distributiecentrum in De Meern. Een preventiemedewerker is iemand die goed inzicht heeft in de groep, weet wat er speelt op de werkvloer en die meer dan gemiddeld met veiligheid bezig is. In het eerste kwartaal van 2022 krijgen deze preventiemedewerkers gezamenlijk een driedaagse training. Hierin krijgen ze meer inzicht in de veiligheidssystematiek, onze manier van werken en de risico's. Daarnaast helpen we hen om een team te vormen. Zo kunnen preventiemedewerkers van de verschillende locaties elkaar ondersteunen en contact zoeken.

Severity rate

In 2020 introduceerden we de severity rate, waarmee we de ernst van zware ongevallen kunnen bepalen. Het aantal dagen dat iemand vanwege een ongeval niet kan werken, wordt afgezet tegen het aantal gewerkte uren. Hierdoor hebben we niet alleen inzicht in de hoeveelheid ongevallen, maar ook in de ernst van deze ongevallen. In 2021 hebben we deze severity rate voor het tweede jaar op rij toegepast. We hebben daardoor kunnen vaststellen dat niet alleen het aantal ongevallen in de brouwerij, bottelarij en horeca-afdelingen in Lieshout is toegenomen, maar dat ook de severity rate is toegenomen. Een directe oorzaak hiervoor hebben we nog niet kunnen vaststellen. In 2022 staat dit op de agenda. Op termijn willen we de categorieën van voorvallen, de ongevals piramide, verder uitsplitsen om zo een juiste opbouw te analyseren. Daar zijn we vanwege COVID-19 niet aan toegekomen in 2021.

Road to Zero

Ons veiligheidsbeleid is erop gericht dat veiligheid onze permanente aandacht heeft. Het is onze ambitie om te werken zonder ongevallen. Naar aanleiding van enkele ongevallen in Lieshout, is er door het managementteam en de afdeling Health & Safety een veiligheidscampagne opgezet, genaamd 'Road to Zero' ('Op weg naar nul ongevallen'). Er zijn drie paden uitgestippeld: gedrag, kennis en kunde en tools en systemen. Op elk pad is een aantal topics uitgelicht dat extra aandacht krijgt de komende jaren.

Veiligheidsobservatie geïntensiveerd

Veiligheidsobservatie, toezicht op de werkplek, maakt een belangrijk onderdeel uit van ons veiligheidsbeleid. Medewerkers lopen rond, zien toe op veilig gedrag en onveilige situaties en doen meldingen als hier verbetering

in nodig is. We willen deze rondes consolideren in ons veiligheidssysteem. Daarbij richten we ons op de dialoog met de medewerker. We vragen waarom iemand op een bepaalde manier werkt en hoe hij of zij veiligheid bewaakt. Juist door met elkaar in gesprek te gaan, wordt de achtergrond van bepaald gedrag duidelijk en daarmee ook de manier om dit te verbeteren.

Opslag, blootstelling en gebruik van gevaarlijke stoffen

In de opslag van gevaarlijke stoffen is in 2021 een stap gezet. Er is een nieuw ontwerp gemaakt voor de opslag in Lieshout. Hierdoor verdwijnt begin 2022 de locatie met de meeste risico's. Er zijn dan hele nieuwe opslagvoorzieningen met nieuwe tanks en leidingen. Opslag en transport kunnen dan nog geavanceerder verlopen, wat resulteert in een veel veiliger locatie.

Wat de blootstelling betreft zijn in 2021 alle stoffen die binnen ons hele bedrijf worden gebruikt – dit zijn er meer dan duizend – geïnventariseerd en beoordeeld op risico. Stoffen die het meest schadelijk zijn zoals carcinogene, mutagene en reprotoxische stoffen (cmr) willen we niet meer op onze bedrijfslocaties hebben. Het gaat in veel gevallen om stoffen voor reiniging of voor analyse. Voor al deze stoffen zijn we op zoek gegaan naar alternatieven. Dit was een veelomvattend project, omdat stoffen soms op meerdere plekken en meerdere manieren worden gebruikt, wat betekent dat dit gebruik per situatie moet worden beoordeeld. Hiervoor zijn we met medewerkers in gesprek gegaan over de toepassing, frequentie van gebruik, door welke medewerkers en met welke beschermingsmiddelen.

Bewuste inkoop

Een aanvullend aandachtspunt bij het gebruik van gevaarlijke stoffen is het 'sluiten van de voordeur'. Dat betekent dat we zorgen voor een nog bewustere inkoop van gevaarlijke stoffen. Voordat een stof wordt besteld, geldt een nieuwe veiligheidsprocedure. Deze voorkomt dat medewerkers een bestelling kunnen plaatsen uit gewoonte. Ook dit helpt om ervoor te zorgen dat waar mogelijk gekozen wordt voor de meest veilige variant van producten of stoffen. En dat alleen die stoffen worden aangeschaft die strikt noodzakelijk zijn.

Vanwege de omvang van dit project loopt dit in 2022 door.

Ongevallenmeldingssysteem

In 2021 is de vervanging van het ongevallenmeldingssysteem voorbereid. Het nieuwe systeem is meer geavanceerd en gebruiksvriendelijker. Door de grote



systeemwijziging in het bedrijf in verband met het programma de Intelligente Brouwerij was er in 2021 geen capaciteit om de vervanging ook daadwerkelijk te realiseren. Dit komt in 2022 opnieuw op de agenda.

Gezamenlijk verantwoordelijk voor updates

Kasper: "Bij veiligheid hebben we te maken met voortdurend wijzigende wetgeving, normen, certificering en dergelijke. De kennis hierover zit verspreid in de hele organisatie. Daarom hebben we nu vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het updaten van welke kennis. Bij een nieuwe versie weten we wie als inhoudsdeskundige verantwoordelijk is voor updaten. En wie hiervan op de hoogte moeten worden gebracht. Veiligheidsdeskundigen zorgen voor een template en houden overzicht. Het bijhouden van de specifieke informatie ligt bij onze specialisten van kwaliteit, projecten of engineering. Want veiligheid is niet iets van onze veiligheidskundigen, het gaat iedereen aan en we zijn er met elkaar verantwoordelijk voor."

Blik vooruit: plannen 2022

Het plan voor volgend jaar is door te gaan op de ingeslagen weg en het veiligheidssysteem verder te professionaliseren.

Een ander doel voor 2022 is om medewerkers op de werkplek nog beter te trainen in gewenst en ongewenst gedrag. We weten uit onderzoek dat dit direct bijdraagt aan het veilig functioneren. Daarbij zal er speciale aandacht zijn voor instructies voor veilig gebruik van bepaald equipment, zoals een elektrische pompwagen en de trucks voor orderpicking.

De veiligheidstraining 'Welkom op de plant' zullen we voor alle locaties opstellen en ter beschikking stellen. Deze training maakt nieuwe medewerkers wegwijs en leert hun welke regels en standaarden gelden.

Parameter	2021	2020	2019	2018
Ongevallen met verzuim (LTA)	30	18	22	29
Ongevallen met verzuim bij contractors (LTA)	1	3	1	5
Ongevalsfrequentie (ongevallen met verzuim per 100 fte)	1,9	1,00	1,04	1,35
Dodelijke ongevallen	0	0	0	0
Ernst van ongevallen (severity rate) ¹	67	28	-	-

Tabel: Ongevallen

¹ In 2019 en 2018 nog niet gerapporteerd.

UITDAGING

Medewerkers betrokken houden tijdens een pandemie

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers zich in ons bedrijf onderdeel voelen van de familie. Maar hoe behoud of bereik je dat, als teams grotendeels thuiswerken of er strenge veiligheidsmaatregelen gelden op locatie? Vanuit interne communicatie zijn in 2021 flink wat initiatieven genomen om medewerkers goed op de hoogte te houden, de onderlinge band tussen collega's te stimuleren en waar nodig de betrokkenheid te vergroten. De focus lag daarbij op consequent en consistent communiceren.

Het coronacrisisteam bepaalde wekelijks het bedrijfsbeleid en vormde het aanspreekpunt voor vragen over de gevolgen van de pandemie. De teamleden werkten samen met contactpersonen op alle locaties,

de zogenoemde SPOC's (Single Point of Contact). Het coronacrisisteam communiceerde de steeds wijzigende maatregelen en het bedrijfsbeleid naar de leidinggevenden en teams via verschillende kanalen. Zo praatte ceo Peer Swinkels naast zijn gebruikelijke Brew Talks alle medewerkers regelmatig bij via een videoboodschap over de recente ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor ons bedrijf wereldwijd. Hij deed zijn verhaal verschillende keren vanaf een van de Nederlandse bedrijfslocaties en liet zo direct de impact van COVID-19 voelen. Zo stond hij een keer in een leeg distributiecentrum, een normaal gesproken zeer drukke plek. De hoofdboodschap was steeds: 'Veiligheid gaat voor alles. Zorg goed voor jezelf en voor elkaar'.

Ook het intranet speelde een centrale rol in het informeren van medewerkers. Met een Q&A, actuele reisinformatie en de beslisboom 'Thuisblijven of naar het werk?', konden medewerkers op een eenvoudige manier hun meest veilige werkwijze bepalen.



Werkplezier

Naast de aandacht voor veiligheid, gezondheid en actuele informatie zetten we ook in op het behoud van werkplezier en teambuilding. Uit de antwoorden van medewerkers uit onze driejaarlijkse pulse survey bleek dat de thuiswerkende collega's hun teamgenoten misten. De collega's op locatie lieten weten dat ze zich juist zorgen maakten over een veilige werkomgeving. Er is daarom voor gekozen om voor beide groepen activiteiten te organiseren.

Zo organiseerden we tijdens de lockdown een online proeverij met de naam Beer & Bites en op een zaterdagavond een heuse online Swinkels Family Brewers-spelshow met prijzen. Verder stond er in de zomer op het terrein in Lieshout, tussen het hoofdkantoor en de brouwerij, een buitenbar die medewerkers in groepen konden bezoeken en die goed gewaardeerd werd.

Toen na de zomer de lockdown in Nederland (tijdelijk) werd opgeheven, was er een After summer-event voor alle medewerkers, om te vieren dat we weer samen konden komen. Het opheffen van de lockdown werd uiteraard niet alleen in Lieshout gevierd.

Met kerst konden medewerkers – op een veilige manier – een uniek kerstpakket ophalen. En meerdere keren in het jaar ontvingen ze op hun thuisadres pakketjes met nieuwe producten, zoals na de overname van Uiltje Brewing Company en de introductie van Bavaria 0.0%. Zomaar een greep uit diverse acties en activiteiten die we op poten zetten voor onze mensen.

Nieuwe manier van werken

COVID-19 heeft ervoor gezorgd dat we zijn gaan nadenken over een nieuwe, effectieve en veilige manier van werken. Hierin is ook ruim aandacht voor medewerkersbetrokkenheid en werkplezier. We werken hard aan 'Zo werken we bij Swinkels Family Brewers', een programma dat in 2022 gefaseerd van start zal gaan.

Resultaten 2021 welzijn



COVID-19 heeft ons op een nieuwe manier laten kijken naar werk en werkomgeving. Dat heeft nuttige lessen opgeleverd. Zoals veel bedrijven was ons bedrijf nog traditioneel ingesteld als het om werkplekken gaat. De COVID-19-uitbraken dwongen ons het anders te doen en dit bleek verrassend goed mogelijk. We schakelden soepel over op een digitale manier van werken. Na een korte periode van wennen, hoorden we al positieve geluiden van medewerkers die de optie voor thuiswerken wilden behouden.

Angelique Heckman, chief people and culture officer:

"We zijn gaan nadenken over effectieve nieuwe manieren van samenwerken. Medewerkers met een werkplekafhankelijke functie (zoals operators in de brouwerij of mouterij) blijven gewoon dagelijks op locatie werken. We kijken daarbij wel wat we op die werkplek kunnen optimaliseren om het zo fijn, veilig en effectief mogelijk te maken. Alle niet-werkplekafhankelijke functies gaan, zodra de COVID-19-maatregelen het toelaten, in beginsel over op 50% op kantoor en 50% op afstand werken. Dat kan thuis zijn, maar ook bijvoorbeeld op een andere locatie. Waar de medewerkers gaan werken (online of offline), willen we laten afhangen van de afspraken die in het team gelden en van de aard van de activiteit. Werk dat om concentratie vraagt, kun je prima alleen en op afstand doen. Maar brainstormen bijvoorbeeld vraagt om interactie en kan veel beter op kantoor."

"Toen we door de uitbraken anders moesten gaan werken, bleek dat eigenlijk verrassend goed te kunnen."

Experimenteren en faciliteren

We realiseren ons dat we voor de nieuwe manier van werken theoretische keuzes maken, dus we gebruiken een periode om te experimenteren en te ervaren of dit voor ons werkt. Het 'nieuwe werken' ondersteunen we bovendien met kennis en tools. Management en medewerkers krijgen tips hoe ze dit werken op afstand



het beste kunnen vormgeven. En in 2022 introduceren we een app waarmee mensen kunnen afstemmen waar ze willen werken en waarmee ze behoeftes zoals werkplekken en vergaderruimte kunnen reserveren. Heckman: “Het nieuwe werken vormt meteen een uitnodiging voor mensen om meer te rouleren in de organisatie. Door op meerdere locaties te werken, ontstaan als vanzelf nieuwe verbindingen en interacties.”

Medewerkersgedragscode

‘Seeing the world as our family’, dat is ons moreel kompas (onze ‘purpose’). Deze zin bepaalt ons gedrag, onze manier van ondernemen en werken. We zijn een onafhankelijk familiebedrijf, dat maakt ons in de brouwerijwereld uniek. En door die familiebril kijken we naar onszelf én naar de wereld. In onze gedragscode staan de regels van ons familiebedrijf. In 2021 hebben we deze gedragscode aangepast. In de nieuwe code is onze purpose verwerkt en deze geldt nu ook voor onze collega’s in België en Ethiopië. Door meer concrete voorbeelden te gebruiken, hebben we de regels en richtlijnen toegankelijker gemaakt voor onze medewerkers.

Daarnaast hebben we een extern meldpunt onverantwoord gedrag opgenomen in de gedragscode. Medewerkers die vermoeden dat bepaald gedrag van collega’s niet verantwoord is, konden dit voorheen melden bij hun leidinggevende, een HR-medewerker of één van onze compliance officers. Nu kunnen medewerkers ook bij het externe meldpunt terecht. Een melding kan anoniem, telefonisch of online zijn.

De aangepaste gedragscode hebben we in 2021 uitgebreid onder de aandacht gebracht van alle medewerkers. In 2021 heeft iedere medewerker de nieuwe gedragscode ontvangen, leidinggevendenden hebben de code ontvangen en ondertekend en de code is benoemd in de periodieke medewerkers-update van de raad van bestuur. Ook door middel van artikelen op ons intranet en in het medewerkersblad en via trainingen voor medewerkers hebben we aandacht gegeven aan de nieuwe gedragscode. In 2022 krijgt dit een vervolg.

Mobiliteit

Ook ons reisgedrag gaan we opnieuw bekijken. COVID-19 heeft ons laten zien dat we niet voor alles in een auto, een vliegtuig of een trein hoeven te springen om in overleg te kunnen gaan met elkaar. Natuurlijk willen we de mogelijkheid om te reizen en elkaar bezoeken openhouden, maar waar mogelijk willen we dit slimmer, efficiënter en duurzamer inrichten. Om goed te monitoren of de nieuwe werkmethoden en afspraken

effect hebben en prettig zijn voor de medewerkers, zetten we onze pulsemetingen in.

Cao-onderhandelingen in crisistijd

Begin 2021 stonden er cao-onderhandelingen op de planning. Dit was ongelukkigerwijs midden in de tweede COVID-19-golf. Met de eerste ervaringen van het virus nog vers in het geheugen, was het duidelijk dat de bierindustrie zwaar getroffen zou worden. Er heerste veel onzekerheid over de daadwerkelijke impact en vooral ook de duur van de crisis. Dit perspectief deelden we als werkgever met de medewerkersvertegenwoordiging en de vakbonden.

Een flexibeler cao

Heckman: “Toen bleek dat COVID-19 nog veel langer bij ons zou blijven dan gedacht, hebben we in overleg met de bonden en medewerkers besloten toch om tafel te gaan en de onderhandelingen te voeren. In het begin hebben we als werkgever en werknemers diverse perspectieven uitgewisseld. Daarbij hebben we de ambitie uitgesproken om de cao-afspraken te moderniseren naar een vorm waarin er meer mogelijkheden zijn voor medewerkers.” Geen vaste set afspraken die voor iedere medewerker gelden, maar een meer flexibele regeling die aansluit op de verschillende levensfasen en -behoeften van medewerkers. “Bijvoorbeeld meer accent op de verloning voor medewerkers met een jong gezin, terwijl er voor oudere medewerkers meer vakantiedagen zijn.”

Discussie versmald

Aankankelijk was er bij de vakbonden begrip voor de onzekere tijd waarin ons bedrijf verkeerde. Gaandeweg werd de looneis echter harder en werd er gedreigd met een staking. Doordat we erin geslaagd zijn om met elkaar te blijven praten, is de staking van tafel gegaan.

“Door aandacht, openheid en dialoog is het ons gelukt om de brug opnieuw te slaan.”

Brug geslagen

Heckman: “Uiteraard heeft deze situatie invloed gehad op de sfeer in ons bedrijf. Ondanks dat het in dit geval moeilijk bleek, is het door aandacht, openheid en dialoog gelukt om de brug opnieuw te slaan. Hierdoor zijn we in staat om weer met elkaar vooruit te blikken. We hebben met de vakbonden en ondernemingsraad afgesproken dat we eerst rust inbouwen en de tijd nemen om de modernisering van de cao verder te ontwikkelen en door te voeren.”



Medewerkersverloop

We zien in 2021 een wat groter verloop (in dienst/uit dienst): zo'n 10%. Dit kunnen we plaatsen in de huidige maatschappelijke trend. Zo kende de arbeidsmarkt in 2021 een enorme dynamiek in Nederland. Mensen hebben door de pandemie meer tijd gehad om na te denken, zijn meer thuis geweest en zijn meer dan gemiddeld stappen gaan nemen in hun werk en leven. Voor veel mensen heeft dit geleid tot het switchen van werkgever of baan.

Ziekteverzuim conform landelijk patroon

Het ziekteverzuim in 2021 volgt het landelijk patroon. De uitval van medewerkers door COVID-19 (separaat geregistreerd) is gelukkig redelijk beperkt gebleken. Er zijn enkele medewerkers geweest die besmet waren met COVID-19, maar dit heeft niet geleid tot grote aantallen besmettingen – mede dankzij maatregelen van het coronacrisisteam.

Pulsemetingen: waardevol instrument

In 2020 introduceerden we de pulsmeting. Dit is een korte vragenlijst voor alle medewerkers, die ze in enkele minuten kunnen invullen. We sturen deze elk kwartaal uit. Met de pulses meten we consequent de medewerkerstevredenheid en stellen we één of enkele gerichte vragen aan onze medewerkers over een actueel onderwerp binnen ons bedrijf. De pulsmetingen hebben een hoge respons en zijn ook in 2021 van grote waarde gebleken. Diverse afdelingen in de verschillende landen hebben het bedrijfsbrede idee omarmd door vragen in te dienen en door eigen pulsmetingen te organiseren.

Winnende familiecultuur

“Onze purpose ‘Seeing the world as our family’ zegt het duidelijk. Wij werken met elkaar vanuit verbondenheid. Als familiebedrijf hebben we dat in ons DNA. En ook de pandemie heeft ons weer laten zien dat we allemaal in hetzelfde schuitje zitten. Wij geven onze cultuur vorm aan de hand van drie kernwaarden die hieronder worden toegelicht. Het element winnen past bij ons bedrijf in de manier waarop we ambities formuleren, doelen stellen en doelen behalen”, zegt Heckman.

Ondernemerschap

Het fundament van Swinkels Family Brewers is ondernemerschap. Daar is iedereen het over eens. Heckman: “We hebben dan ook geen gebrek aan ondernemende geesten. Er ontstaan hier ontzettend veel ideeën en plannen, we hebben talent voor het signaleren en benutten van kansen. Dat is iets wat we koesteren. Wel hebben we gezegd: we moeten ons ondernemerschap kaderen, want focus leidt tot betere resultaten. Voor elke afdeling is afgelopen jaar duidelijk gemaakt wat haar rol in het grotere geheel is. Dit stelt ons in staat sneller, betere keuzes te maken en daar voor te gaan.

Samenwerken

Het thema samenwerken is het meest uitdagend geweest in 2021. COVID-19 heeft het moeilijker gemaakt om de verbindingen tussen collega's en binnen afdelingen optimaal te houden. Laat staan over afdelingen heen. Het gaat allemaal over de vraag: hoe houd je het fijne weefsel dat tussen mensen bestaat intact? Hoe werken we optimaal samen als één familie? We pakken dit onder meer aan met de nieuwe manier van werken. We hebben ook meer aandacht gegeven aan het faciliteren van managers met tips hoe zij hun team een positieve boost kunnen geven, met coaching, trainingen of een klein, warm gebaar.



Focus op resultaat

De pijler focus op resultaat hangt nauw samen met de manier waarop we ondernemerschap stimuleren. Centraal staat daarbij dat we niet langer op onderbuikgevoel afgaan, maar dat we sturen op basis van feiten. Zo kunnen we vooruitgang en resultaat beter meten. Door focus aan te brengen in het strategiehuis, geven we meer richting aan onze activiteiten. We doen niet meer alles tegelijk, maar prioriteren beter met elkaar en behalen meer doelen. Deze focus hebben we ook vertaald naar onze target- en bonusstructuur.

Initiatief Nieuwe Zekerheid

Zoals in onze ambitie omschreven, zorgen we goed voor onze medewerkers en willen we een bedrijf zijn waar iedere medewerker in iedere levensfase op een gezonde en veilige manier een bijdrage kan leveren. We zijn daarom in 2021 aangesloten bij het initiatief Nieuwe Zekerheid, dat kennis en best practices verzamelt over duurzame inzetbaarheid en hoe dat als bedrijf optimaal te faciliteren. Het past ons als familiebedrijf mensen een plek te bieden waar zij tot aan hun pensioen ten volle zichzelf kunnen zijn en hun potentieel kunnen waarmaken.

Toekomst

Met het welzijnsbeleid zetten we de komende jaren de koers door die we hebben ingezet. We houden ruim aandacht voor het vertrouwen en welbevinden van onze medewerkers en blijven de thema's verbinden en samenwerken op de agenda zetten. Zo gaan we onze mensen nauwkeurig begeleiden en faciliteren bij twee grote organisatieontwikkelingen. De eerste is de Intelligente Brouwerij, een veelomvattend project dat ons veel inzicht gaat opleveren aan de hand van data van al onze processen.

De tweede is onze nieuwe business-strategie die begin 2022 wordt geïntroduceerd. Hierin staat de koers die we als bedrijf de komende jaren willen volgen om succesvol te zijn in de markt, waarmee we continuïteit kunnen bieden aan onze medewerkers.

Beide ontwikkelingen betekenen aangepaste rollen van medewerkers, nieuwe werkmethoden en een aangescherpte focus. We faciliteren onze medewerkers in hun ontwikkeling om soepel mee te gaan in deze bewegingen en er samen het maximale resultaat uit te halen.

Parameter	2021	2020	2019	2018
Fte (excl. verkoopkantoren, uitzendkrachten en stagiairs)	1.580	1.569	1.629	1.615
Ziekteverzuim (%)	4,0	3,4	2,7	2,8
In/uit dienst	213 in dienst 245 uit dienst	110 in dienst 219 uit dienst	220 in dienst 193 uit dienst	277 in dienst 159 uit dienst
Vrouwen in dienst (%)	18	19	18	18

Tabel: Werknemers en welzijn

Verantwoord alcoholgebruik



Ambitie

Als familiebedrijf voelen we ons verantwoordelijk voor de wereld om ons heen. Verantwoord omgaan met alcohol hoort daar zeker bij. Het belang van verantwoord alcoholgebruik dragen we daarom actief uit naar al onze medewerkers, relaties en klanten. Hierin werken we nauw samen met andere partijen en brancheorganisaties. Als ondernemende brouwer innoveren we ook op het gebied van alcoholvrije en alcoholarme bieren.

Resultaten 2021

In meerdere landen waar we actief zijn, zien we dat alcoholvrije en alcoholarme bieren terrein winnen. We investeren in de kwaliteit en beschikbaarheid van alcoholvrije en alcoholarme dranken. Ons portfolio blijft groeien. We streven ernaar alle consumenten een verantwoord en lekker alternatief te kunnen bieden.

Verantwoord alcoholgebruik onder medewerkers



In 2021 hebben we onze gedragscode vernieuwd en toegankelijker gemaakt. In deze code staan familieregels. Via een grote campagne hebben we onze medewerkers in alle landen waar we actief zijn laten kennismaken met de nieuwe code. De eerste regel uit de code luidt dat we verantwoord omgaan met alcohol. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting tijdens onze borrels en festiviteiten voor medewerkers.

Verantwoorde marketing en communicatie



We vinden het vanzelfsprekend om te werken volgens onze in 2019 geïntroduceerde internationaal geldende verantwoorde marketing- en communicatiecode. Hierin staat onder andere dat we al onze verpakkingen voorzien van duidelijke pictogrammen die waarschuwen voor de gevaren van alcoholgebruik. Daarnaast richten we onze campagnes alleen op personen die de wettelijke leeftijd hebben (minimaal 18 jaar), ook in landen waar geen minimum is vastgelegd. De marketingcode is bekend bij alle collega's in marketing en sales en hun bureaus. We zien dat het online landschap zich in een rap tempo ontwikkelt en er nieuwe kanalen ontstaan waarvoor onze code mogelijk niet altijd de lading dekt. Daarom zullen we in 2022 onze marketing- en communicatiecode opnieuw onder de loep nemen en waar nodig aanscherpen, op basis van de ontwikkelingen die spelen op het gebied van bijvoorbeeld online advertising.



Productintroducties



In 2020 investeerden we in een nieuwe brouwinstallatie voor alcoholvrije en alcoholarme kwaliteitsbieren. In 2021 plukten we hier de vruchten van: ons portfolio alcoholvrije en alcoholarme bieren groeide door. In Nederland introduceerden we het eerste alcoholvrije trappistenbier ter wereld: La Trappe Nillis. Daarnaast brachten we Cornet Alcohol-free op de markt: een sterk blond bier met slechts 0,3% alcohol. Onze brouwinstallatie maakt ons flexibel in het brouwen van een grote range aan alcoholvrije of alcoholarme bieren, zonder de karakteristieken van het alcoholhoudende bier te verliezen. Naast meerdere soorten 0.0% bier dat smaakt als pils, komen er ook 0.0% wit, radler, amber, trappistenbier en sterk blond laagalcoholisch bier uit de ketels. Hiermee bieden we de bierdrinker een volwaardig alternatief in het alcoholvrije segment, ook als het gaat om speciaalbier.

Aangescherpte Nederlandse Alcoholwet



1 juli 2021 werd een nieuwe Alcoholwet van kracht in Nederland: hierin wordt onder andere bepaald dat kortingen van meer dan 25% op alcohol verboden zijn. De nieuwe wet vervangt de Drank- en Horecawet. Daarnaast is wederverstrekking strafbaar gesteld en gelden er extra maatregelen voor de online verkoop van alcohol. Dit had natuurlijk ook consequenties voor onze manier van communiceren richting consument: in de supermarkten moesten we op zoek naar een creatieve manier om onze bieren onder de aandacht te brengen. In e-commerce heeft het ook gevolgen voor de manier waarop we de verkoop van bieren via onze webshops inrichten.

Als lid van brancheorganisatie Nederlandse Brouwers zijn we samen verantwoordelijk voor een verantwoorde reclamecode alcoholische dranken. In 2021 hebben we

de wijzigingen vanuit de Alcoholwet doorgevoerd in deze code. Via interne communicatie hebben we gezorgd dat alle Nederlandse collega's op de hoogte zijn van de wijziging. Om te zorgen dat alle nieuwe én bestaande collega's op de hoogte blijven van de ontwikkelingen op het gebied van de verantwoorde reclamecode, organiseren we om het jaar een Stiva-training. Deze zal in 2022 weer plaatsvinden.

Samen voor verantwoord



In de verschillende landen waar we actief zijn werken we zowel zelfstandig als samen met andere brouwers aan het thema verantwoord alcoholgebruik. Het voelt als een gezamenlijke verantwoordelijkheid consumenten te laten inzien dat er goede alternatieven zijn voor alcoholhoudende bieren. Het is niet voor niets dat het aanbod aan alcoholvrije bieren de afgelopen jaren sterk in ontwikkeling is. Het is belangrijk mensen te overtuigen met de juiste informatie, zodat zij zelf een verantwoorde keuze maken. Door dit als sector gezamenlijk te doen, is onze impact groter.

Elke markt waarin we actief zijn, is anders. Daardoor is ook onze aanpak op het gebied van verantwoord alcoholgebruik per land anders. We zien dat in Nederland het aanbod alcoholvrij al sterk ontwikkeld is, waar dit in België net begint op te komen. Hierom maken we ook bepaalde keuzes: zo hebben we Cornet Alcohol-free in eerste instantie alleen geïntroduceerd in Nederland en niet in het thuisland België. We zorgen dat we blijven innoveren, maar naargelang de behoefte spelen we met deze innovaties in op de markt.

In Italië zien we een sterke focus op de communicatie rondom Bavaria 0.0% IPA, tijdens sportevenementen en op social media. Ook in handelsfolders komt Bavaria 0.0% steeds vaker terug. In Engeland focussen we ons ook op sport: met Bavaria 0.0% sponsoren we het Derby County 'under 23' team, om zo de zichtbaarheid van dit alcoholvrije bier in en rond het stadion te vergroten.

In zowel België als Nederland maken we onderdeel uit van een brancheorganisatie. In België betekent dit concreet dat we deelnemen aan de BOB-



campagne met Estaminet 0.0%, Palm 0.0% en Cornet Alcohol-free. In Nederland nemen we ook deel aan de BOB-campagne om rijden onder invloed te voorkomen, focussen we ons op de opvolging en voorbereiding van de afspraken uit het Nationaal Preventieakkoord, adverteren we enkel met 0.0% bij nieuwe samenwerkingen met amateursportclubs en promoten we actief alcoholvrij bier bij grote sportclubs en studentenverenigingen. In onze 'BierBazen'-training voor Nederlandse horecarelaties beginnen we standaard met informatie over verantwoord alcoholgebruik. Bavaria 0.0% IPA is onderdeel van deze proeverij. Ook in marketing focussen we op 0.0%: in 2022 verwachten we 50-60% van ons totale marketingbudget aan 0.0% gerelateerde campagnes uit te geven. Het aandeel van de totale marketing voor het merk Bavaria

buiten Nederland (BU export/BU Italië/BU France) op alcoholvrije dranken (0.0 bieren en maltdranken) bedraagt 73%.

In Ethiopië is er nog een lange weg te gaan. Wel heeft de ceo van Habesha in 2021 de implementatierichtlijn van het verantwoordalcoholbeleid getekend. Via verschillende kanalen, zoals e-mail en WhatsApp, werken we aan interne bewustwording rondom 'don't drink and drive' bij de brouwerij en medewerkers. Daarnaast zijn er alcoholtests voor chauffeurs, heftruckbestuurders en werknemers van de brouwerij om alcohol in het verkeer tegen te gaan. Met steun van de Wegenverkeersautoriteit van Addis Abeba is het doel om deze alcoholtests ook te introduceren op het hoofdkantoor en in de buitendienst van Habesha.

Parameter	2021	2020	2019	2018
Alcoholvrije of laagalcoholische bieren hl t.o.v. totaal hl (<3,5 vol %)	12,2	10,7	8,7	8,6

Tabel: Percentage alcoholvrije of laagalcoholische bieren

Lokale betrokkenheid



Ambitie

Seeing the world as our family. Vanuit die purpose brouwen we en laten we mensen overal ter wereld genieten van onze bieren. Daarbij zijn we nauw aangesloten bij de wereld om ons heen.

Daar hoort voor ons ook directe betrokkenheid bij de omgeving van onze brouwerijen bij. Die betrokkenheid geven we onder meer vorm door ieder jaar diverse projecten en evenementen in onze directe omgeving te steunen en waar nodig zelf op te starten. Dit soort mooie initiatieven zien wij als een voorwaarde voor verantwoord groeien.

COVID-19 legde ons in 2021, net als het jaar daarvoor, ook hierin beperkingen op. Desondanks en soms juist dankzij de bijzondere omstandigheden lukte het ons de betrokkenheid bij de wereld om ons heen, die wij ambiëren, te laten zien.

Resultaten 2021 Mooie initiatieven

Lokale betrokkenheid gaat voor ons niet om cijfers en keiharde doelstellingen, maar om kwalitatieve impact. Daarom steunden we in 2021 de volgende mooie initiatieven in de omgeving van onze locaties:

Amsterdam: initiatief Geniet & Geef



Bier&cO is initiatiefnemer van de actie Geniet & Geef, die in 2021 voor de 8e keer werd georganiseerd. De opbrengst van meer dan € 50.000 wordt aangewend voor onder andere vernieuwend onderzoek naar kinderkanker. Gaius Voûte, voorzitter en initiator van Stichting Geniet & Geef: "Momenten waarop je geniet, maken je ervan bewust hoe goed je leven eigenlijk is. Stichting Geniet & Geef zet zich in om deze genietmomenten om te zetten in geefmomenten: donaties voor KiKa. Het is indrukwekkend en ontroerend tegelijk dat dit initiatief sinds de start in 2012 al bijna € 700.000 heeft opgeleverd."

Bodegraven: 78 hectoliter de Molen Geniet & Geef



Speciaal voor Geniet & Geef (zie ook Bier&cO) brouwde Jan-Willem den Hartog van brouwerij de Molen in 2021 'De Molen Geniet & Geef'. De opbrengst hiervan is voor Stichting KiKa (Kinderen Kankervrij). De gewoonte is dat het aantal hectoliter dat een brouwer afvult, overeenkomt met het percentage kinderen dat geneest van kanker. In 2021 lag dit percentage op 78%, dus is er 78 hectoliter bier afgevoerd.

Berkel-Enschot: brouwen voor een mooiere wereld



Bierbrouwerij de Koningshoeven bracht in 2021 als eerste in de wereld een volledig alcoholvrij trappistenbier op de markt: La Trappe Nillis. Een deel van de opbrengst van dit bier gaat naar het onderwijs in Oeganda. Broeder Isaac, prior van Abdij O.L.V. van Koningshoeven: "De opbrengsten van La Trappe Nillis willen we vooral besteden aan de afdeling Landbouw & Veeteelt van de secondary school. Deze afdeling biedt kinderen straks, compleet met praktijkveld en vee, de gelegenheid hun eerste stappen te zetten in de agrarische sector. Hoe ze daar hun toekomst van maken en hoe ze daarmee kunnen bijdragen aan de lokale economie, is belangrijk in een land waar de kansen niet voor het oprapen liggen."

Ook een deel van de opbrengsten van de limited edition collab brew tussen De Koningshoeven en BrewDog gaat

naar een goed doel. Met dit bier, met de toepasselijke naam 'Practise what you preach', ondersteunen we gezamenlijk de Made Blue Foundation, een stichting die zich inzet voor schoon drinkwater voor iedereen. Dankzij Practise what you preach kan Made Blue bijna 5.000 mensen in ontwikkelingslanden tien jaar lang voorzien van schoon drinkwater.

Debre Birhan: bijdragen aan noodhulp



Dankzij onze brouwerij in de buurt van Debre Birhan, de hoofdstad van Ethiopië, zijn we direct betrokken bij de mensen daar. Zij hadden het zwaar in 2021 vanwege COVID-19 en vooral ook vanwege de burgeroorlog. UNHCR, de VN-Vluchtelingenorganisatie, werkt de klok rond om levensreddende noodhulp te bieden in het door geweld getroffen Ethiopië. Uit angst voor hun leven en dat van hun gezinnen zijn meer dan 43.000 vluchtelingen uit Ethiopië naar Soedan gevlucht, op zoek naar veiligheid voor aanhoudende gevechten tussen de Ethiopische overheid en de troepen van de regionale regering van Tigray. We steunden UNHCR met € 20.000 om getroffen Ethiopiërs noodhulp te bieden zoals onderdak, voedsel en schoon drinkwater.

Lieshout: statiegeldactie voor ondernemers Eindhoven



In januari 2021 vonden in de binnenstad van Eindhoven rellen plaats, waarbij veel plaatselijke ondernemers

getroffen werden doordat hun panden grote schade opliepen. We leefden met hen mee en om hun een hart onder de riem te steken, zette Bavaria een inzamelingsactie op: Glas voor glas. Iedereen kon lege bierkratten inleveren bij het Philips Stadion in Eindhoven: het statiegeld werd bij elkaar opgeteld. De brouwerij verdubbelde het eindbedrag en kon zo de ondernemers in Eindhoven steunen met € 10.000.

Roeselare: van bezoekerscentrum naar examenlocatie



Waar kun je in tijden van COVID-19 op een veilige manier examens organiseren? Hogeschool VIVES West-Vlaanderen kwam ruimte tekort. Aan de andere kant stond, ook door COVID-19, de mooie bezoekersruimte van Brouwerij Rodenbach tijdelijk leeg bij gebrek aan brouwerijbezoekers. De Hogeschool en de brouwerij zagen hier een kans in. En zo kwam het dat er bijna 1.500 studenten biotechniek en verpleegkunde van campus Roeselare examens deden tussen de oude foeders van de brouwerij.

Steenhuffel: Cornet trail en trophy én digitale studio



Omdat bewegen gezond is en goed voor de moraal, bundelden negen Belgische brouwers hun krachten en ontwikkelden de Belgian Brewer Trails. De Cornet trail is een wedstrijd van 6, 12 of 21 kilometer, die onder andere over het domein van Kasteel Diepensteyn voert.



De deelnemers kregen volledig coronaproof de kans om al hardlopend kennis te maken met een stukje van de geschiedenis van het bier dat de trail zijn naam geeft.

Brouwerij Palm & De Hoorn stoomde de studenten en docenten van 8 Vlaamse hotelscholen klaar voor de 'AEHT Cornet Trophy 2021'. Dit als preselectie voor deelname aan de Europese AEHT wedstrijd. Voor Palm en Rodenbach is de ondersteuning van AEHT een educatief én maatschappelijk project. De brouwerij wil studenten met een horecaopleiding de kans bieden hun vaardigheden op het vlak van bier en gastronomie aan te scherpen en kennis te maken met de rijke Belgische biercultuur.

Om tijdens COVID-19 actief te blijven en andere getroffen bedrijven te faciliteren, richtte brouwerij Palm & De Hoorn daarnaast het bezoekerscentrum in als digitale studio. In samenwerking met Amphion ontzorgde de brouwerij zo bedrijven bij live presentaties en webinars.

Ondersteuning kansarme meisjes in Mali



Ons MEA-team (Middle East & Africa) zag met eigen ogen de armoede in Mali en kwam in actie door onze laptops, computers en monitors een tweede leven te geven. In totaal zijn 85 laptops, 40 computers en 20 monitors gedoneerd aan organisaties in Mali, Zuid-Afrika, Rwanda, Burundi en Kenia, die ze goed kunnen gebruiken voor hun dagelijkse werkzaamheden. 22 laptops gingen naar de Roedeane Academy in Johannesburg, een school voor kansarme meisjes.



Bestuursorganisatie

Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. is een niet-beursgenoteerd Nederlands familiebedrijf gevestigd te Lieshout en de houdstermaatschappij van Swinkels Family Brewers N.V., Holland Malt Holding B.V., Bavaria Overseas Breweries B.V. en Swinkels Family Brewers Spain, S.L. Voor de indirecte belangen wordt verwezen naar de toelichting op de financiële vaste activa in de enkelvoudige jaarrekening.

Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V., een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, kent een two-tier bestuursstructuur. Dat wil zeggen dat de vennootschap wordt bestuurd door de raad van bestuur onder toezicht van een raad van commissarissen. Deze organen zijn onafhankelijk van elkaar. Beide organen leggen over de uitvoering van hun taken verantwoording af aan de algemene vergadering van aandeelhouders (de 'algemene vergadering'). Op Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. is tevens het volledige structuurregime als omschreven in de artikelen 2:158 tot en met 2:164 Burgerlijk Wetboek van toepassing. Dit betekent onder meer dat belangrijke besluiten van de raad van bestuur onderworpen zijn aan de goedkeuring van de raad van commissarissen en dat de raad van commissarissen bevoegd is de leden van de raad van bestuur te benoemen en te ontslaan.

Raad van bestuur

De raad van bestuur is belast met het besturen van de vennootschap en is verantwoordelijk voor onder meer de realisatie van de doelstellingen, de strategie en de resultatenontwikkeling van de vennootschap. Het bestuur legt daarbij verantwoording af aan de raad van commissarissen en de algemene vergadering. Op grond van de statuten zijn bepaalde besluiten van de raad van bestuur aan de goedkeuring van de raad van commissarissen en/of de algemene vergadering onderworpen. Bij de vervulling van zijn taken richt de raad van bestuur zich naar de belangen van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen.

Sinds 2019 heeft Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. een raad van bestuur, met daaronder drie divisies met elk een eigen directie, die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de strategie binnen de divisies en voor de resultaten van de desbetreffende divisie. De huidige raad van bestuur bestaat uit:

- de heer P.-J.J.M. (Peer) Swinkels, ceo en verantwoordelijk voor het realiseren van het maximale potentieel van de onderneming ten behoeve van alle stakeholders en gericht op duurzame, langetermijnwaardecreatie, daarnaast verantwoordelijk voor HR en Communications
- de heer G. (Geert) van Iwaarden, cfo en verantwoordelijk voor de financiële strategie en gang van zaken binnen de onderneming, en voor Finance, Legal, IT, Facilities & Construction en Real Estate

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur en op de algehele gang van zaken binnen de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en staat de raad van bestuur met advies terzijde. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. en de daarmee verbonden ondernemingen. Hij weegt daarvoor de in aanmerking komende belangen van de bij Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. betrokkenen af. In 2021 bestond de raad van commissarissen uit de volgende personen:

- de heer J.W. (Jan Willem) Baud, voorzitter
- mevrouw A.T.J. (Annemiek) van Melick
- de heer E.C.R. (Eric) Lauwers
- mevrouw C.W.N. (Caroline) van Nieuwkerk
- de heer A. (Ad) Ruijs

De leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering, op voordracht van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen heeft een profielschets voor samenstelling vastgesteld waarbij rekening is gehouden met de aard en activiteiten van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en met de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. Deze profielschets kan worden gewijzigd, na bespreking in de algemene vergadering en met de ondernemingsraad. De raad van commissarissen heeft verschillende commissies ingesteld, waaronder de auditcommissie en de remuneratiecommissie.

Auditcommissie

De auditcommissie adviseert de raad van commissarissen met betrekking tot haar toezicht houdende rol inzake financiële aangelegenheden en financiële verslaggeving, waaronder de jaarrekening van Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie adviseert de raad van commissarissen over de bezoldiging van de raad van bestuur en speelt een rol bij de totstandkoming van het bezoldigingsbeleid voor de raad van bestuur. Wijzigingen worden ter vaststelling aan de algemene vergadering voorgelegd. De raad van commissarissen stelt de bezoldiging van de individuele bestuursleden vast op voorstel van de remuneratiecommissie, een en ander binnen de grenzen van het door de algemene vergadering vastgestelde bezoldigingsbeleid.

Aandeelhouder

Enig aandeelhouder van Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. is Ambrig B.V. De enig aandeelhouder van Ambrig B.V. is Stichting Administratiekantoor Ambrig (hierna 'de stichting'). Deze stichting heeft certificaten uitgegeven van alle door haar gehouden aandelen in Ambrig B.V. Behoudens een aantal door Swinkels Family Brewers N.V. gehouden certificaten, worden de certificaten door (afstammelingen van) de familie Swinkels gehouden. De stichting is de enige bestuurder van Ambrig B.V. en kan haar stem uitbrengen op alle aandelen in het kapitaal van Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. Het bestuur van de stichting bestaat uit zeven natuurlijke personen.

Op dit moment bestaat het bestuur uit vijf leden van de familie Swinkels, een familievertegenwoordiger en een onafhankelijke voorzitter (die geen familielid is). Jaarlijks, binnen zes maanden na afloop van het boekjaar, wordt de algemene vergadering gehouden. Voor deze algemene vergadering worden ook alle certificaathouders van Ambrig uitgenodigd. Tijdens de jaarlijkse algemene vergadering wordt onder meer het jaarverslag besproken, de jaarrekening en het dividend vastgesteld, besloten over het verlenen van decharge aan de leden van de raad van bestuur voor het gevoerde beleid en aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht en wordt de accountant benoemd.

Externe accountant

De algemene vergadering geeft opdracht tot controle van de door de raad van bestuur opgemaakte jaarrekening. De huidige externe accountant is KPMG Accountants N.V., die is benoemd voor de periode tot en met boekjaar 2021. KPMG beoordeelt ook de mvo-informatie in het geïntegreerde jaarverslag.

Gedragcode

De raad van bestuur heeft in een gedragscode ('code of conduct') de voor hem belangrijkste 'core values and principles' vastgelegd.

De gedragscode bevat onderwerpen zoals: verantwoord alcoholgebruik, gezondheid en veiligheid, respectvolle omgangsvormen, conflicterende belangen, bedrijfsmiddelen, vertrouwelijke informatie en privacy, waarheidsgetrouwe communicatie, social media, fraude, relatiegeschenken, vertier, omkoping, milieu en duurzaamheid, klanten, leveranciers en concurrenten, goede handelspraktijken en handelsembargo's.

De gedragscode is voor alle medewerkers terug te vinden op het intranet.

Circulariteit en mvo

Mvo bestaat voor Swinkels Family Brewers uit diverse pijlers waarover we rapporteren in dit verslag.

De strategie is bepaald door de ceo en circulariteit is een van de drie strategische bedrijfsdoelstellingen.

De ceo, Peer Swinkels, is binnen de raad van bestuur verantwoordelijk voor mvo. Hij informeert de raad van commissarissen over circulariteit en mvo. Ons head of brewing and sustainability is voorzitter van de circulariteitswerkgroep. Deze groep komt maandelijks bijeen en rapporteert aan de ceo. De stuurgroep is verantwoordelijk voor het monitoren en evalueren van de voortgang van de strategie en beleid. Daarnaast brengen de leden de risico's en financiële impact van bepaalde circulaire afwegingen in kaart. De uitvoering is belegd bij de manager duurzaamheid op corporate niveau en de uitwerking van projecten gebeurt op lokaal niveau.

Risicomanagement

Ondernemerschap gaat gepaard met het nemen van risico's. Voor het realiseren van onze ambities is het essentieel deze risico's in kaart te brengen en tot een acceptabel niveau terug te brengen. Onderstaand een samenvatting van de voornaamste risico's en beheersmaatregelen per categorie. De besproken risico's zijn verdeeld in zes categorieën.

Operationele en technische risico's



Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Kwaliteitsschommelingen in onze producten en productaansprakelijkheid	Een inbreuk op de kwaliteit van onze producten kan gezondheidsrisico's tot gevolg hebben, hetgeen onze reputatie kan schaden. Oorzaken kunnen bijvoorbeeld liggen in een fout in het productieproces, sabotage of kwaliteitsafwijkingen in ingrediënten.	Omdat voedselveiligheid een van onze topprioriteiten is, hebben we een robuust en gecertificeerd 'assurance'-proces. Hetzelfde geldt voor de veiligheid en bescherming van onze gebouwen en terreinen. Medewerkers worden verplicht getraind om zich bewust te zijn van de voedselveiligheidsrisico's.
Falende strategische transformatie programma's	Het Intelligente Brouwerij-programma is een 'greenfield' ERP-systeemimplementatie, met compleet nieuwe businessprocessen en is daarmee cruciaal om onze brouwerij klaar te maken voor de toekomst. Het programma kent een aanzienlijke investering, is complex en heeft een ingrijpende impact op de interne organisatie.	Het Intelligente Brouwerij-programma heeft een programma-board met voldoende mandaat in de organisatie, die toeziet op het realiseren van de gewenste kwaliteit binnen budget en tijd. We maken gebruik van ervaren deskundigen om ons te begeleiden. Daarnaast wordt de organisatie voorbereid op de verandering door een sterke 'organizational change'-werkstroom op te zetten die wordt gedragen door de raad van bestuur.
Uitval voorzieningen en medewerkers	De bedrijfscontinuïteit kan in gevaar komen als gevolg van uitval van water-, gas-, elektriciteitstoevoer of uitval van medewerkers.	Voor alle (productie)locaties hebben we noodplannen en een crisismanagementproces, waarin wordt toegelicht wat te doen bij uitval van voorzieningen of medewerkers. De continuïteit van onze bedrijfsprocessen staat daarbij voorop.
Cyberaanvallen	Kritieke systemen en bedrijfsgevoelige informatie worden bedreigd door hackers, malware, phishing en ransomware.	We nemen technische en organisatorische maatregelen om onze netwerken en systemen te beschermen. Daarnaast hebben we awareness-campagnes om ervoor te zorgen dat medewerkers zich bewust zijn van de risico's van bijvoorbeeld phishing. Dit alles is gebaseerd op een bedrijfsbreed information security-beleid en standaarden.
Economische en sociaal-politieke instabiliteit	De veiligheid van onze medewerkers kan in gevaar komen als gevolg van (etnische) conflicten in de omgeving waar ze wonen of werken.	We monitoren continu de politieke en sociaal-economische omstandigheden in de omgeving waarin we actief zijn. We gebruiken hiervoor nationale en internationale informatiebronnen. We nemen organisatorische maatregelen om onze medewerkers te beschermen, zoals niet meer reizen naar onveilige gebieden.

Compliance-risico's



Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Claims als gevolg van overtreden van wet- en regelgeving of niet naleven van contracten	Het toenemende internationale karakter van ons bedrijf zorgt dat we meer te maken krijgen veranderende en complexere wetgeving rondom milieu, arbo, privacy, alcoholgebruik, voedselveiligheid en verpakkingen/retoursystemen. Het risico op niet voldoen aan wet- en regelgeving wordt daarmee groter.	We hebben juridische specialisten met kennis van lokale wet- en regelgeving in dienst en schakelen zo nodig externe adviseurs in. We beschikken over een met gedragscode, compliance manual en sanctiebeleid. Daarnaast hebben we een aantal trainingen verplicht gesteld voor relevante groepen medewerkers om specifieke risico's te beperken.

Duurzaamheids- en circulariteitsrisico's



Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Klimaatrisico's	De opwarming van de aarde kan gevaren met zich meebrengen zoals extreme weersveranderingen en natuurrampen. Tevens brengt dit risico's met zich mee voor onze bedrijfscontinuïteit.	Voor het beheersen van klimaatrisico's is er een interne werkgroep opgericht die periodiek de ontwikkelingen rondom klimaatverandering en bijbehorende wetgeving bespreekt. De werkgroep beoordeelt ook of de CO2-doelstellingen van Swinkels Family Brewers hier nog op aansluiten.
Beschikbaarheid van grondstoffen	Overbevolking, grootschalige conflicten en extreme weersomstandigheden kunnen gevolgen hebben voor de beschikbaarheid, kwaliteit en prijs van onze grondstoffen zoals gerst en hop.	We zijn continu in gesprek met leveranciers om te waarborgen dat zij kwalitatief en kwantitatief stabiele opbrengsten kunnen leveren. Daarnaast houden we leverancierssessies en hebben we ons duurzaam inkoopbeleid aangescherpt om in toe- nemende mate duurzame alternatieven, zoals SAI-gecertificeerde gerst in te kopen.
Onvoldoende grondwater	De beschikbaarheid en kwaliteit van grondwater kan door overconsumptie verminderen, terwijl dit essentieel is voor ons product en de omgeving waarin we leven.	Alle vestigingen beschikken over een watervergunning. Om ons bronwater te beschermen en oneindig te kunnen gebruiken, nemen we mitigerende maatregelen voor de borging van waterbeschikbaarheid. Zo heeft Swinkels Family Brewers een belangrijk aandeel in het Boer Bier Water-project, waarin o.a. ons restwater wordt herverdeeld onder agrariërs.
Diverse, soms conflicterende, belangen van stakeholders	We krijgen soms tegenstrijdige feedback van stakeholders rondom maatschappelijke thema's zoals verantwoord alcoholgebruik en statiegeld. Deze zijn niet altijd op feiten gebaseerd, maar kunnen wel consequenties hebben voor onze reputatie.	Voor de aanscherping van onze mvo-beleidsstukken hebben we diverse analyses gedaan en experts gesproken om tot doelstellingen en acties te komen die realistisch zijn en daadwerkelijk bijdragen aan een positieve maatschappelijke impact.

Financiële risico's



Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Valutarisico's en renterisico's	Schommelingen in valutakoersen en rentetarieven vormen een risico voor de rentabiliteit van de onderneming.	Waar nodig en mogelijk worden hedgecontracten afgesloten om het risico op schommelingen van vreemde valuta terug te brengen naar een acceptabel niveau. Voor het renterisico worden grotendeels rentecaps gesloten.
Kredietrisico	We bedienen een groot aantal, zeer diverse binnen- en buitenlandse klanten. Er bestaat een risico dat klanten niet aan hun betalingsverplichtingen (kunnen) voldoen. Dit risico is voor horecaklanten vergroot door de COVID-19-crisis.	Voor nieuwe klanten wordt het kredietrisicoprofiel in kaart gebracht en worden passende kredietlimieten en betalingsvoorwaarden gesteld, waaronder bijvoorbeeld bankgaranties. Voor bepaalde marktsegmenten hebben we het risico op wanbetaling verzekerd. Het debiteurenrisico wordt in specifieke gevallen verlaagd middels minnelijke regelingen op de huur en maatwerk.
Onvoldoende financieringskapitaal	Voor de financiering van de groei van onze onderneming is het van belang om voldoende financieringskapitaal beschikbaar te hebben.	We sturen actief op het optimaliseren van onze kaspositie en het verlagen van ons werkkapitaal. Investeringsbeslissingen worden uitsluitend genomen na een gedegen rendementsanalyse. De financieringsstructuur wordt periodiek getoetst en waar nodig aangepast.

Veiligheids- en welzijnsrisico's



Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Bedrijfsgerelateerde ongevallen	Tijdens onze bedrijfs- en productieprocessen kunnen bedrijfsongevallen gebeuren.	Om onveilige bedrijfssituaties te voorkomen, hebben we een veiligheidsprogramma, duidelijke werkinstructies en voorlichting rondom het juiste gebruik van middelen. Daarnaast sturen wij op het vergroten van het veiligheidsgedrag en -bewustzijn. Dit doen we door goed voorbeeldgedrag en het stimuleren van elkaar aanspreken op mogelijk onveilige situaties.
Schending van arbeidsrechten bij leveranciers en licentiehouders	Sommige van onze leveranciers en licentiehouders bevinden zich in landen waar een verhoogd risico op schending van arbeidsrechten bestaat.	Bij een significant verhoogd risico op schending van arbeidsrechten bij onze leveranciers, laten we door externe internationale auditorganisaties audits uitvoeren. Daarnaast integreren we duurzaamheid meer en meer in onze inkoopprocessen. We houden frequent contact met onze licentiehouders. Zij krijgen een vragenlijst toegestuurd om de mvo-risico's in kaart te brengen, die tijdens de bezoeken worden besproken. Er zal in 2021 een rapport worden opgesteld waarvoor aanvullende beheersmaatregelen worden geformuleerd.
Onverantwoord alcoholgebruik	Door onverantwoord alcoholgebruik kunnen onveilige situaties en op langere termijn fysieke of psychische klachten ontstaan.	Om risico's voor onze medewerkers en consumenten te beperken, hanteren we intern beleid voor verantwoord alcoholgebruik en hebben we deze afspraken vastgelegd in het bedrijfsreglement en de gedragscode. Daarnaast hebben we ook ons beleid rondom verantwoorde marketing en communicatie aangescherpt om onze bieren op een verantwoorde wijze te blijven verkopen.
Onvoldoende diversiteit in competenties en juist opgeleide medewerkers	De huidige bedrijfsveranderingen brengen het risico met zich mee dat ons medewerkersbestand niet meer volledig afgestemd is op de benodigde competenties en diversiteit hierin.	Het identificeren van benodigde competenties en het aantrekken en behouden van talent is binnen Swinkels Family Brewers een strategische prioriteit. In dit kader is o.a. een chief people & culture officer aangesteld en is het learning & development-programma aangescherpt.

Marktrisico's



Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Prijrisico's (incl. grondstoffen en energie)	Door o.a. schaarste van natuurlijke bronnen en klimaatontwikkelingen worden grondstoffen en energie mogelijk duurder.	Om de impact van prijsstijgingen te beperken, hanteren we een multiple origin sourcing-strategie, waardoor afhankelijkheid afneemt. Daarnaast worden prijrisico's voor commodities zo nodig en waar mogelijk afgedekt met langetermijncontracten (hedging).
Industrieconsolidatie	Door de consolidatieslag binnen de branche veranderen de concurrentieverhoudingen. Dit veroorzaakt mogelijk druk op onze positie.	Om ook met onze grotere concurrenten te kunnen blijven concurreren, vinden we het belangrijk om zo slim en efficiënt mogelijk te werken. In dit kader zijn we onder andere ook het Intelligente Brouwerij-programma gestart.
Economische en sociaal-politieke instabiliteit	Verminderde consumptie en/of productiemogelijkheden als gevolg van economische en sociaal-politieke instabiliteit of een epidemie, zoals de COVID-19-crisis.	We monitoren continu de politieke en sociaal-economische omstandigheden in de markten waarin we actief zijn en nemen, wanneer nodig, samen met lokaal management passende maatregelen. We stellen een crisisteam in indien mogelijk sprake is van een significante impact op onze bedrijfsactiviteiten.
Veranderende klantenwens	Door veranderde klantenwensen sluit ons bierportfolio in de toekomst mogelijk minder goed aan bij de vraag vanuit de markt.	We focussen op het bieden van een passend bier voor elk moment, door in te spelen op resultaten uit consumenten- en marktonderzoeken, door innovaties en door gerichte investeringen in een divers portfolio.

Verslag raad van commissarissen

Ook 2021 was door de invloed van de pandemie een jaar met extra toezicht. De raad van commissarissen kwam vaker dan in andere jaren online en waar mogelijk live bij elkaar voor overleg. Daarnaast kwamen er tussen de reguliere vergaderingen door (online) updates van de raad van bestuur. Ook had de voorzitter van de raad van commissarissen geregeld bilateraal overleg met de voorzitter van de raad van bestuur.

De auditcommissie kwam twee keer bij elkaar voor het bespreken van de jaarrekening en voor het bespreken van het budget. De remuneratiecommissie kwam drie keer bij elkaar. De jaarvergadering vond opnieuw online plaats. De samenstelling van de raad van commissarissen is in 2021 gelijk gebleven.



Foto: raad van commissarissen met v.l.n.r. Jan Willem Baud, Caroline van Nieuwkerk, Eric Lauwers, Ad Ruijs en Annemiek van Melick.

COVID-19

De raad van commissarissen (hierna: rvc) heeft uitgebreid stilgestaan bij de gezondheids- en kostenmaatregelen die zijn genomen om schade aan de onderneming en het bedrijfsresultaat als gevolg van COVID-19 zoveel mogelijk te beperken. Het navigeren door de crisis was het hele jaar door het belangrijkste punt van aandacht, waarbij de rvc tevreden is met de acties vanuit de raad van bestuur. De rvc staat pal achter het beleid van de raad van bestuur en is van mening dat deze raad van bestuur zeer toegankelijk communiceert naar alle lagen in het bedrijf. Iets wat de rvc juist tijdens een pandemie extreem belangrijk acht.

Financiële doelstellingen

In de budgetten was geen rekening gehouden met nieuwe lockdowns. De rvc stelt tevreden vast dat ondanks de lockdowns de gestelde doelen zijn behaald. Het is een groot compliment aan de raad van bestuur dat de doelstellingen ondanks drie grote en onverwachte tegenslagen (lockdowns, kosteninflatie en oorlog in Ethiopië) zijn behaald. Dat is een mooie prestatie.

Hoofdthema's

Het belangrijkste onderwerp voor 2021 was opnieuw de onderneming op de juiste manier door de crisis loodsen.

Daarnaast heeft de rvc zich gebogen over belangrijke strategische hoofdthema's: het programma Intelligente Brouwerij, de circulariteitsambitie, de winnende familiecultuur, het programma Design the Base en de meerjarenstrategie.

Meerjarenstrategie

De raad van bestuur heeft samen met de raad van commissarissen gedurende het jaar uitgebreid stilgestaan bij de meerjarenstrategie. Deze strategie is verder aangescherpt, met als doel de winstgevendheid van de onderneming te vergroten. Ook adviesbureau McKinsey heeft in dit traject meegekeken. Door een diepgaande analyse is doorgrond welke onderdelen van het bedrijf nog ruimte voor groei bieden en waar een koerswijziging mogelijk nodig is. De opgestelde meerjarenaanpak moet voor structurele verbetering zorgen. De rvc schaart zich volledig achter het beleid van de raad van bestuur.

Uitbreiding

In 2021 is Uiltje Brewing Company overgenomen, een kleine brouwerij in Haarlem met een aansprekend craftbiermerk. Deze overname vormt een mooie aanvulling op het portfolio.

Winnende familiecultuur

De rvc vindt het bewaken van een gezonde en goede cultuur van wezenlijk belang voor de onderneming. Samen winnen is daarbij het uitgangspunt en daarom wordt gewerkt aan de 'winnende familiecultuur'. Hiermee onderscheidt het bedrijf zich van andere in de sector. Voor het eerst eindigde Swinkels Family Brewers in de top 10 van meest aantrekkelijke werkgevers van Nederland (in de profitsector) in het jaarlijkse Employer brand research van Randstad. De rvc stemt er ook van harte mee in dat de winnende familiecultuur met de nieuw geformuleerde purpose 'seeing the world as our family' meer expliciet is gemaakt.

Circulariteit

De rvc kijkt naar en adviseert voor de lange termijn. Circulariteit is een goed voorbeeld van een thema dat pas op de langere termijn echt effect krijgt voor de onderneming en haar omgeving. De rvc is blij met alle initiatieven op het gebied van circulariteit en ondersteunt deze volledig. De grote duurzaamheidsinvestering in Holland Malt zal de komende jaren naar verwachting een goede bijdrage leveren aan de circulariteitsdoelstellingen, zoals gerapporteerd in de Swinkels Circularity Index.

Evaluatie

In 2021 is voor het eerst het functioneren van de raad van commissarissen geëvalueerd met een externe partij. Hoewel dit wettelijk niet verplicht is, heeft de rvc besloten om dit eens in de zoveel tijd te doen om goed te kunnen reflecteren op haar eigen functioneren.

Toekomst

De koers is uitgezet, 2022 is het eerste jaar van de uitvoering van een nieuw strategisch plan. Dat vraagt veel aandacht. In 2022 staat de livegang van het programma Intelligente Brouwerij gepland voor vrijwel de gehele locatie Lieshout. Een belangrijk moment, want hier is veel in geïnvesteerd en hard aan gewerkt. Het stimuleert het bedrijf om verbeteringen aan te brengen in de manier van werken.

De komende jaren zal alles gericht worden op de uitvoering van het strategisch plan. Hierbij zal gericht geïnvesteerd worden in groei en duurzaamheid, met als doel het rendement verder te verbeteren. Als rvc volgen we de voortgang uiteraard op de voet.

Lieshout, 29 maart 2022

Dhr. J. W. Baud, voorzitter
Mevr. A. van Melick
Dhr. E. Lauwers
Dhr. A. Ruijs
Mevr. C.W.N. van Nieuwkerk

Jaarrekening 2021

Geconsolideerde balans per 31 december 2021

Voor winstbestemming in duizenden euro's.

		2021	2020
Activa			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa 2.			
Goodwill	20.144		16.058
Emissierechten	1.072		328
Software	16.202		13.855
Rechten intellectueel eigendom	51		-
Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa	14.193		2.634
		51.662	32.875
Materiële vaste activa 3.			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	134.187		143.472
Machines en installaties	138.465		155.383
Andere vaste bedrijfsmiddelen	29.851		30.945
Overig onroerend goed	16.702		18.159
Activa in aanbouw	18.431		8.460
		337.636	356.419
Financiële vaste activa 4.			
Deelnemingen	5.257		2.753
Vorderingen op deelnemingen	2.448		2.196
Latente belastingvorderingen	2.910		3.227
Overige vorderingen	11.824		12.159
		22.439	20.335
Vlottende activa			
Vorraden 5.			
Grond- en hulpstoffen	29.590		29.013
Product in bewerking	7.565		7.359
Gereed product en handelsgoederen	38.198		34.266
Overige voorraden	7.398		12.760
		82.751	83.398
Vorderingen			
Handelsdebiteuren	6. 120.995		127.946
Vennootschapsbelasting	196		5.665
Belastingen en premies sociale zekerheid	4.609		4.224
Overige vorderingen en overlopende activa	7. 12.978		19.861
		138.778	157.696
Liquide middelen 8.		33.582	48.643
Totaal Activa		666.848	699.366

De toelichtingen op pagina 69 tot en met 105 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2021

In duizenden euro's.

			2021	2020
Netto-omzet	16.		835.504	773.159
Mutatie voorraden product in bewerking en gereed product		4.289		-2.525
Overige bedrijfsopbrengsten	17.	15.755		19.346
Bedrijfsopbrengsten			855.548	789.980
Grond- en hulpstoffen		332.553		293.510
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	18.	318.732		306.402
Lonen en salarissen	19.	79.803		84.260
Sociale lasten en pensioenen	20.	19.050		19.035
Overige personeelskosten		16.675		11.532
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	21.	47.030		50.108
Overige bedrijfskosten		538		5.209
Bedrijfslasten			814.381	770.056
Bedrijfsresultaat			41.167	19.924
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22.	2.198		540
Rentelasten en soortgelijke kosten	23.	-6.221		-10.932
Saldo van financiële baten en lasten			-4.023	-10.392
Resultaat voor belastingen			37.144	9.532
Belastingen	24.		9.706	2.518
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen			935	-650
Resultaat na belastingen			28.373	6.364
Aandeel derden in resultaat			-387	-141
Nettoresultaat			27.986	6.223

De toelichtingen op pagina 69 tot en met 105 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021

In duizenden euro's.

		2021	2020
Kasstroom uit operationele activiteiten	25.		
Netto resultaat		27.986	6.223
Aandeel derden in resultaat		387	141
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	2. en 3.	47.030	50.108
Boekresultaten afstoting vaste activa		206	-922
Mutatie voorzieningen	4. en 10.	-2.411	8.086
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22.	-2.198	-540
Rentelasten en soortgelijke kosten	23.	6.221	10.932
Winstbelasting	24.	9.706	2.518
Aandeel in resultaat deelnemingen		-935	650
		57.619	70.832
Veranderingen in werkkapitaal:			
Handelsvorderingen		7.320	26.996
Vorraden		-3.228	3.076
Crediteuren		32.916	19.951
Overige vorderingen en schulden		21.509	22.271
Schulden aan aandeelhouders		-325	3.200
Kortlopend deel langlopende schulden		-569	-8.170
		57.623	67.324
Totale kasstroom uit bedrijfsoperaties		143.615	144.520
Ontvangen interest		162	540
Betaalde interest		-2.934	-2.148
Betaalde winstbelasting		-741	-5.577
		-3.513	-7.185
Totale kasstroom uit operationele activiteiten		140.102	137.335
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings in (im)materiële vaste activa		-48.680	-40.887
Verwerving groepsmaatschappijen en voldoening uitgestelde betalingsverplichting		-44.530	
Ontvangsten uit verkoop van materiële vaste activa		1.612	11.135
Verstekte leningen		-4.453	-6.739
Ontvangen aflossingen op leningen aan afnemers		4.911	4.536
		-91.140	-31.955
Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten		-91.140	-31.955
Transport		48.962	105.380

De toelichtingen op pagina 69 tot en met 105 maken integraal deel uit van deze geconsolideerde jaarrekening.

Vervolg kasstroomoverzicht zie volgende pagina »»

Ondertekening van de jaarrekening

Lieshout, 29 maart 2022

Raad van bestuur

P-J.J.M. Swinkels

G. van Iwaarden

Raad van commissarissen

Dhr. J. W. Baud

Mevr. A. van Melick

Dhr. E. Lauwers

Dhr. A. Ruijs

Mevr. C.W.N. van Nieuwkerk

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en raad van commissarissen van Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. (of hierna 'de vennootschap') te Lieshout (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de betreffende jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. per 31 december 2021 en van het resultaat over 2021, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021;
3. het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021;
4. het overzicht van het totaalresultaat over 2021; en
5. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van commissarissen;
- de overige gegevens; en
- overige informatie ('Bijlagen').

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controle-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende
- en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;

- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteits- veronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfs-activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controle-verklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle- informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groeps-onderdelen of de activiteiten. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen of de activiteiten geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de met governance belaste personen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

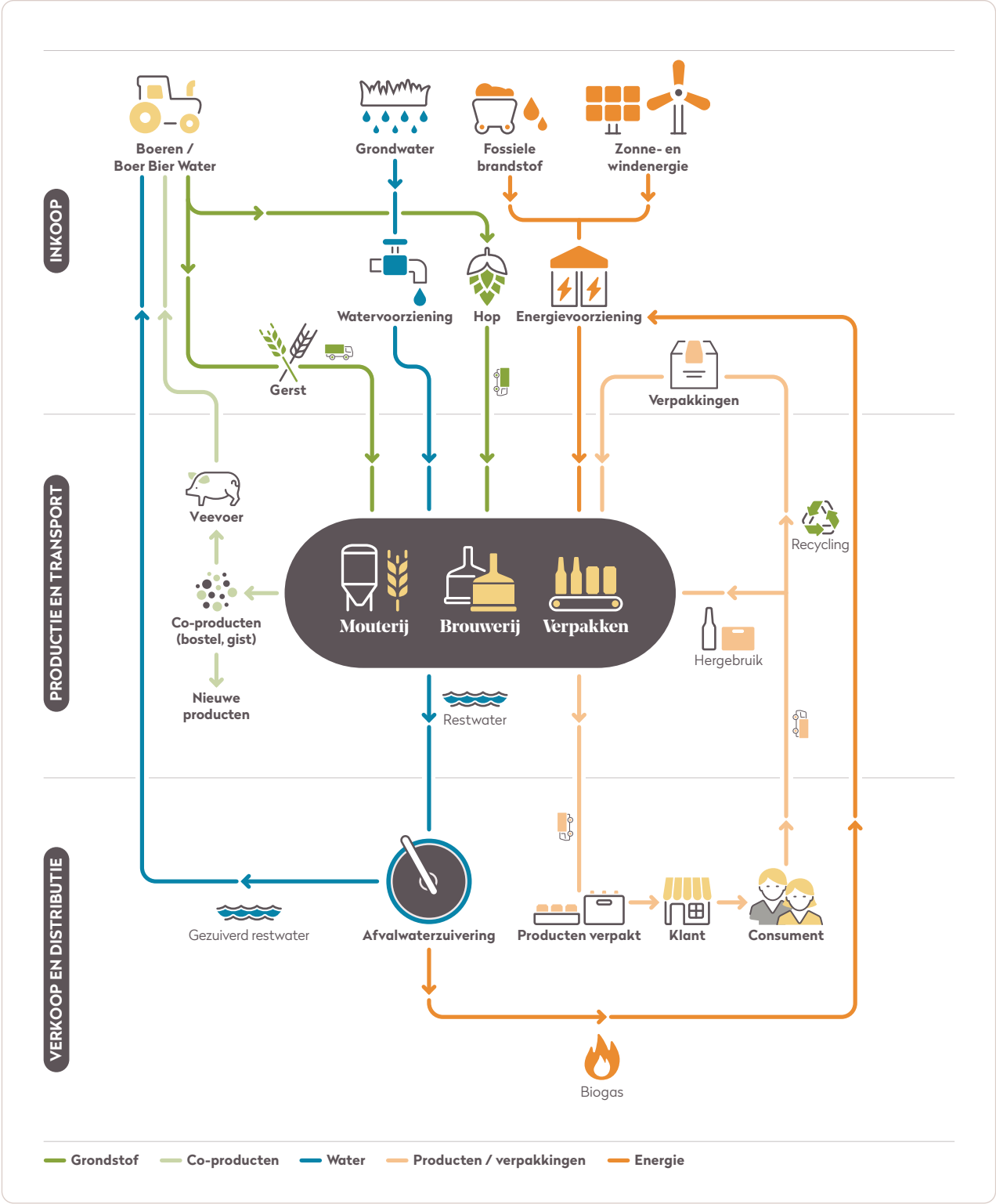
Breda, 29 maart 2022

KPMG Accountants N.V.
R.J.H.A Jansen RA



Bijlagen: Onze keten

Onze keten is op te delen in drie delen: inkoop, productie en verkoop en distributie. Voor een snel en helder overzicht van de routes door onze organisatie maakten we ze visueel.

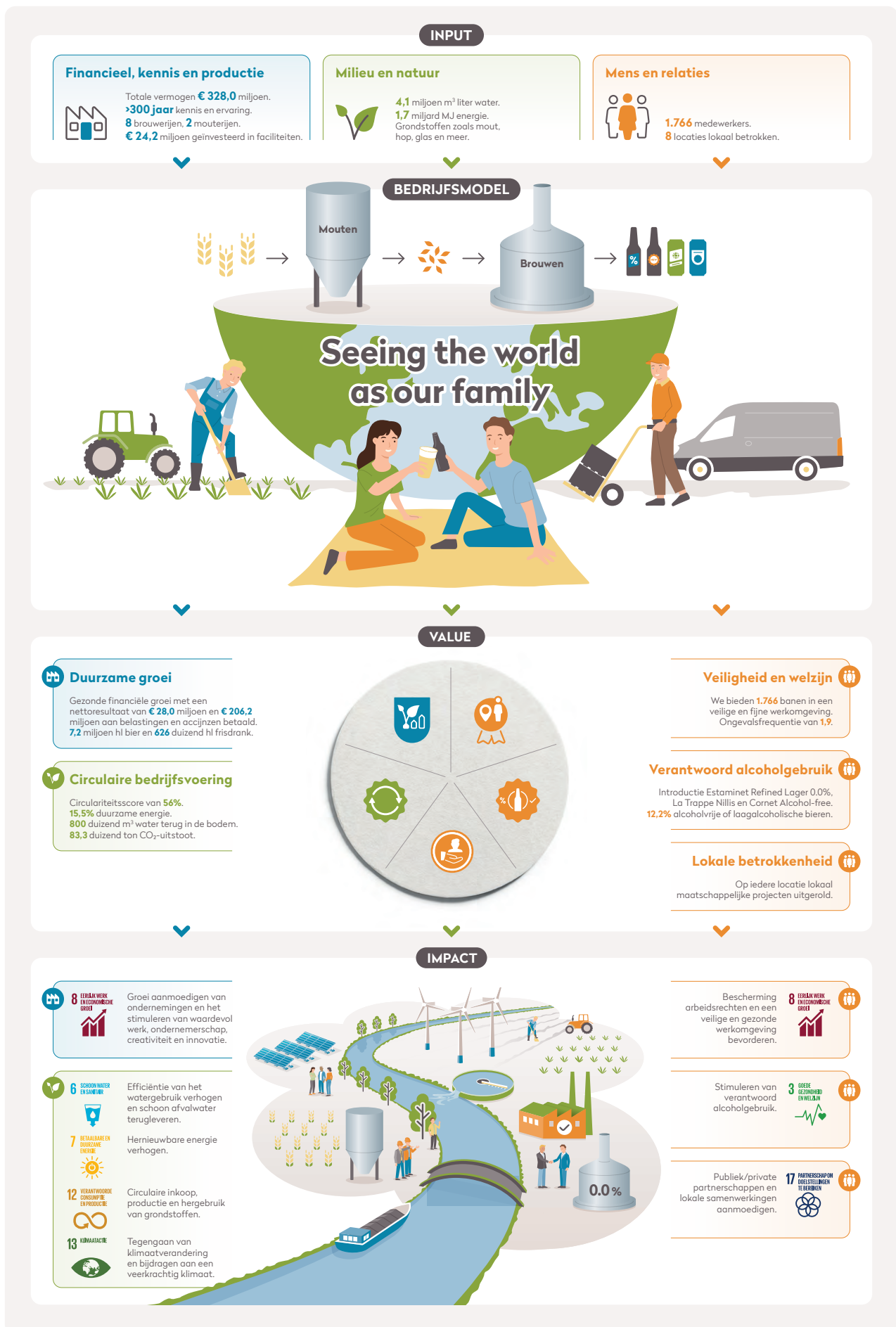


Figuur: Onze keten

Bijlagen: Waardecreatiemodel

We willen met onze strategische focus actief bijdragen aan de Sustainable Development Goals, ofwel de duurzaamheidsdoelstellingen van de Verenigde Naties om een einde te maken aan extreme armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering.

Het waardecreatiemodel hiernaast laat zien hoe wij op lange termijn waarde willen creëren en het maatschappelijke verschil willen maken met ons bedrijf. Op economisch, sociaal en ecologisch vlak.



Figuur: Waardecreatiemodel

Bijlagen: Materialiteitsanalyse

Prioriteiten stellen en onze keuzes verantwoorden

Bij Swinkels Family Brewers blijven we constant in dialoog met onze stakeholders: zakelijke klanten en consumenten, medewerkers, directie en aandeelhouders, leveranciers, maatschappelijke organisaties en overheden. Wij luisteren naar de mening van onze stakeholder en hebben hen betrokken bij het bepalen van de belangrijkste thema's waarover wij in dit verslag rapporteren (materiële thema's).

In 2021 hebben wij een nieuwe analyse uitgevoerd om te bepalen of we nog de juiste thema's opnemen in het jaarverslag. Dit hebben we gedaan aan de hand van het materialiteitsanalyseproces volgens de GRI-richtlijnen. We zijn gestart met een lange lijst met relevante maatschappelijke en sociale onderwerpen die we hebben gehaald uit sectorstandaarden, convenanten en de media, waarna de onderwerpen zijn samengevoegd in hoofdthema's. Deze thema's zijn geëvalueerd en geprioriteerd door het bestuur en externe stakeholders, middels een online vragenlijst en fysieke bijeenkomsten.

Ook onderzochten we wat er speelt in de branche en hoe er over ons bedrijf en merken wordt gesproken in de media. Als resultaat van de analyse is de matrix opgesteld, zie de figuur hieronder. Dankzij de matrix wordt in één oogopslag duidelijk waar onze prioriteiten liggen. Dit helpt ons keuzes te maken en deze te verantwoorden.

Wat zijn de belangrijkste wijzigingen?

1. COVID-19 is nog niet verdwenen uit de samenleving en ook in 2021 hebben we hier als organisatie de gevolgen van moeten incasseren. Toch hebben we er bewust voor gekozen om COVID-19 niet als apart thema op te nemen, omdat het een algeheel onderdeel is geworden van onze bedrijfsvoering. We werken aan een veerkrachtig bedrijf dat adaptief is naar zijn omgeving. COVID-19 is niet de eerste crisis die we ondervinden en we verwachten ook niet de laatste. We zien het als onderdeel van ons risico- en crisismanagement. Waarbij welzijn en veiligheid van onze mensen vooropstaat. In het hoofdstuk veiligheid en welzijn komt het onderwerp verder aan bod.

2. 'Circulair ondernemen' en 'Klimaatverandering' zijn dit jaar nog belangrijker geworden voor externe stakeholders.

3. 'Verantwoord alcoholgebruik' wordt als minder belangrijk gezien door onze stakeholders en scoort lager in de materialiteitsmatrix. Toch vinden wij dit 'een zeer belangrijk thema. We zien het als de hygiëne van ons bedrijf hierover te blijven rapporteren.

4. Dataveiligheid en privacy is toegevoegd aan de materialiteitsanalyse, omdat deze onderwerpen in groeiende mate van belang zijn voor de bedrijfsvoering. Swinkels Family Brewers voert actief beleid om dataveiligheid te verzekeren. Vanuit veiligheidsoverwegingen is er in het jaarverslag niet over gerapporteerd. Wel is hier beperkt aandacht voor in het hoofdstuk 'de Intelligente Brouwerij'.

5. Lokale betrokkenheid is ook dit jaar geen materieel thema, maar komt wel elk jaar terug in het jaarverslag. Als gevolg van onze purpose 'seeing the world as our family' vertellen we ook dit jaar hoe we omgaan met onze gemeenschap.

De belangrijkste onderwerpen voor 2021

Op basis van de materialiteitsanalyse is de koers van onze strategie geëvalueerd en de opzet en inhoud van dit geïntegreerde jaarverslag bepaald. De nadruk van dit jaarverslag ligt op de onderwerpen die voor ons het belangrijkste zijn en waarop wij grote impact hebben.

De materiële thema's zijn:

- Circulair ondernemen
- Water en afvalwater
- Klimaatverandering
- Veiligheid en welzijn medewerkers
- Goed bestuur
- Duurzame financiële groei

De materiele thema's worden proactief gemonitord door middel van KPI's. Hierover wordt gerapporteerd om transparant de voortgang naar stakeholders te communiceren. Hoewel de volgende onderwerpen niet als meest materiële onderwerpen naar voren zijn gekomen uit de materialiteitsanalyse, hebben we ervoor gekozen deze mee te nemen in dit jaarverslag 2021. We voelen ons als familiebedrijf extra verantwoordelijk voor de thema's verantwoord alcoholgebruik en lokale betrokkenheid.



Figuur: Onze materialiteitsmatrix

Bijlagen: Toelichting geïntegreerd jaarverslag

In 2021 zijn we overgestapt naar een digitaal jaarverslag van de prestaties van Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. We laten op een geïntegreerde manier zowel de maatschappelijke impact van onze activiteiten als de financiële resultaten zien. In deze digitale vorm hebben we de intentie informatie en kennis op een interactieve en toegankelijke manier over te brengen aan al onze stakeholders. Het digitale jaarverslag bestaat uit dezelfde elementen als voorgaande jaren, daarnaast zijn het jaarverslag en bijlagen ook als losse bestanden te downloaden.

Rapportagerichtlijnen waar we aan voldoen:

- De relevante bepalingen van het Burgerlijk Wetboek
- Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving
- Global Reporting Initiative (GRI) rapportagerichtlijn op niveau 'core'
- Interne rapportagecriteria zijn te vinden op www.swinkelsfamilybrewers.com

Bouwstenen voor het verslag:

- EU Directive on disclosure of non-financial information and diversity
- International Integrated Reporting Council IIRC
- Herzene Nederlandse Corporate Governance Code 2016

Dit jaarverslag heeft betrekking op boekjaar 2021 (1 januari 2021 tot en met 31 december 2021). Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. maakt jaarlijks een verslag. Het voorgaande verslag over 2020 is uitgebracht op 2 april 2021.

Rapportagescope

De rapportagescope van de mvo-informatie verschilt per hoofdstuk en KPI. Soms zijn alleen de operationele deelnemingen meegenomen (brouwerijen en mouterijen), soms alle deelnemingen (brouwerijen, mouterijen en verkoopkantoren). De exacte scope van de mvo-informatie per KPI is te vinden in het rapportagehandboek.

De informatie over welzijn en verantwoord alcoholgebruik betreft productielocaties, maar ook verkooporganisaties. De exacte scope van de mvo-informatie per KPI is te vinden in het rapportagehandboek.

Voor het bepalen van de mvo-inhoud van het verslag voerden we conform de GRI een materialiteitsanalyse uit, die te vinden is in de bijlage 'Materialiteitsanalyse'. De resultaten van de materialiteitsanalyse waren leidend voor de bepaling van de onderwerpen in dit verslag. Op basis van de wensen van onze stakeholders namen we hier en daar extra informatie op.

Wijzigingen in 2021

Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. heeft in 2021 de volgende wijzigingen doorgevoerd in de structuur:

- Swinkels Family Brewers N.V. heeft een 100% belang genomen in Uiltje Groep B.V. (die op haar beurt een 100% belang heeft in Uiltje Brewing Company B.V.)
- Brouwerij Bavaria B.V. is opgericht.
- Swinkels Family Brewers Nederland B.V. is opgericht.
- Swinkels Family Brewers Export B.V. is opgericht.
- Scover B.V. is opgericht, waarin Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. een 50% belang heeft.
- Swinkels Innovations B.V. is opgeheven.
- Holland Malt overseas malting B.V. is opgeheven.

Bij fusies en overnames worden de data indien haalbaar opgenomen vanaf het eerste volledige boekjaar. Deelnemingen rapporteren we wanneer er een meerderheidsaandeel is. Daarom vond er geen wijziging plaats in dit verslag op het gebied van de gerapporteerde deelnemingen in scope.

Wijzigingen in de rapportage

Swinkels Family Brewers herzielt de CO₂-emissiefactoren jaarlijks om op basis van de meest recente informatie te rapporteren. In 2021 zijn er naast de jaarlijkse updates geen wijzigingen in de rapportage doorgevoerd.

De Swinkels Circularity Index wordt op regelmatige basis herzien en bijgesteld. In 2021 hebben we ons circulariteitsmodel doorontwikkeld en iedere indicator geëvalueerd op definitie, scope en calculaties. Wijzigingen zijn aanvullend en incrementeel om de vergelijking met voorgaande jaren te waarborgen. Het aangepaste circulariteitsmodel SCI 2.0 wordt vanaf 1 januari 2022 toegepast. Hier zal vanaf boekjaar 2022 over gerapporteerd worden.





UILTJE BREWING CO.



INGREDIENTEN / INGREDIENTS:
/ ZUTATEN / INGREDIENTES:
(NL) WATER, GERSTEMOUT,
TARWEMOUT, HAVER, HOP, GIST
(UK) WATER, BARLEY, WHEAT,
OATS, HOPS, YEAST (DE) WASSER,
GERSTENMALZ, WEIZENMALZ,
HAFER, HOPFEN, HEFE (ES) AGUA,
MALTA DE CEBADA, MALTA
DE TRIGO, AVENA, LOPULO,
LEVADURA (IT) ACQUA, MALTO
D'ORZO, MALTO DI GRANO,
AVENA, LUPPOLO, LIEVITO (FIN)
VESI, OHRA, VEHNÄ, KAURA,
HUMALA, HIVA (SWE) VATTEN,
KORN MALT, VETE MALT, HAVRE,
HUMLE, JAST (FRA) L'EAU, MALT
D'ORGE, BLE MALT, L'AVOINE,
HOUBLON, LEVURE (DE) VAND,
BYGMALT, HVEDEMALT, HAVRE,
HUMLE, GAER.

BIER-BIERE-BEER-BIRRA-OL-
CERVEZA-OLUT



SCAN TO DATE ON
UNTAPPD



**Top 100 Best Brewers
in The World 2020**
Uiltje Brewing Company B.V.
Bingerweg 25, 2031AZ
Haarlem, The Netherlands
www.uiltjecraftbeer.com

FOR BEST BEFORE DATE:
SEE BOTTOM!
BEDST FØR:
SE NEDENFOR!
PARASTA ENNEN:
KATSO POUJAJ!
BEDST FØR: SE BUNDEN!



4
CLICKS
NORTH-
EAST...

YES... TRACK
HIM DOWN.

I HAVE
A IN
SIGHT!

4
CLICKS
NORTH-
EAST...

JUICY POPS
5.2%

TRACK DOWN

Royal Swinkels Family Brewers

Postbus 1, 5737 ZG Lieshout

De Stater 1, Lieshout

+31 (0)499 42 81 11

info@swinkelsfamilybrewers.com

www.swinkelsfamilybrewers.com