



Always moving forward



Jaarverslag 2025

Inhoudsopgave

Bestuursverslag	3
Voorwoord	4
Over ons	5
Duurzame groei	7
Belangrijkste introducties	12
Bestuursorganisatie	13
Risicomanagement	15
Verslag van de Raad van Commissarissen	17
Duurzaamheidsstatements	19
Algemene toelichting op de duurzaamheidsverklaring over 2025	20
Circulair ondernemen	23
Klimaatverandering	26
Sociaal	28
Governance	29
Overige gegevens	31
Verklaringen van de onafhankelijke accountant	32
Statutaire regeling omtrent de bestemming van het resultaat	33
Nevenvestigingen	34
Bijlagen	35
Onze waardeketen	36
Dubbele materialiteitsmatrix	37
Toelichting geïntegreerd jaarverslag	38
Duurzaamheidsdata op bedrijfsniveau	39
Begrippen en afkortingen	41

Bestuurs- verslag



Voorwoord

Always moving forward

2025 was geen makkelijk jaar, maar wel een jaar waarin we ons aanpasten en samen vooruit bewogen. Soms uit noodzaak, soms uit ambitie, maar altijd met hetzelfde doel: ons bedrijf sterker maken voor de lange termijn.

De biermarkt ondergaat grote veranderingen. De West-Europese biermarkt blijft onder druk staan door stijgende kosten en veranderend consumentengedrag, terwijl geopolitieke ontwikkelingen de marktomstandigheden verder compliceren. Dit vraagt om scherpe keuzes en een voortdurende focus op kostenbeheersing en operationele efficiëntie. In 2025 versterkten we onze werkkapitaalpositie en bespaarden we aanzienlijke kosten via een groot inkoopprogramma. Tegelijkertijd zagen we bemoedigende groei bij onze wereldwijde en lokale groeimerken en stevige progressie in onze brouwerijen en mouterijen. Dankzij deze vooruitgang en de toewijding van onze mensen bouwen we vol vertrouwen verder aan een toekomstbestendige organisatie in een steeds uitdagender omgeving.

Als familiebedrijf zien we verandering altijd als kans. Generaties lang zetten we uitdagingen om in vooruitgang door ons aan te passen en verantwoordelijkheid te nemen. We gaan niet in één keer van A naar B, maar we bewegen wel constant vooruit. Verandering onderdeel laten zijn van ons dagelijks werk maakt ons sneller, wendbaarder en besluitvaardiger.

Deze aanpak en prioriteiten vertaalden zich in het hele bedrijf naar zichtbare resultaten. Ons alcoholvrije portfolio bereikte meer consumenten dan ooit. De digitale transformatie versterkte de samenwerking, zorgde voor meer synergie en maakte snellere reacties op kansen in de markt mogelijk. Gestroomlijnde processen legden een sterker fundament om elke dag slimmer te werken. Tegelijkertijd zetten we concrete stappen in onze duurzaamheidsambitie. De energietransitieprojecten in Lieshout en de installatie van de e-boiler bij Habesha brengen onze circulaire en net zero-doelstellingen dichterbij.

We kijken terug op een jaar van transformatie en veerkracht. We werkten slimmer en nauwer samen, gedreven door een helder doel: een bedrijf doorgeven dat sterker en duurzamer is dan voorheen. Vooruitkijkend belooft 2026 een nog uitdagender jaar te worden, met een snel veranderende markt en de wereldwijde impact van de oorlog in het Midden-Oosten. Deze omstandigheden raken onze activiteiten wereldwijd. Tegelijkertijd hebben we er vertrouwen in dat we met de kracht van onze mensen, onze capaciteiten en de kwaliteit van onze operatie samen kunnen blijven bouwen aan een gezond en toekomstbestendig bedrijf.

Met vriendelijke groet,
Peer Swinkels, chief executive officer
Mark Rutten, chief financial officer

Over ons

Wij zijn Royal Swinkels, een onafhankelijk familiebedrijf van brouwers en mouters met een rijke traditie van meer dan 300 jaar. Al acht generaties lang leidt de familie Swinkels een groep bedrijven die bestaat uit acht brouwerijen en twee mouterijen. We zijn actief in bier, frisdranken, craft frisdranken, energiedranken, mout, moutextract en vastgoed. Met een portfolio van meer dan 300 dranken zijn we actief in 130 landen. Wereldwijd werken circa 3.000 collega's bij Royal Swinkels aan de ambitie om voortdurend slimmer en duurzamer te ondernemen.

Seeing the world as our family

Als trotse brouwers en mouters omarmen we innovatie. Samen met collega's en partners verleggen we voortdurend onze grenzen. We investeren in technologie en data om elke dag een beetje slimmer te worden en meer waarde te creëren voor onze stakeholders. Dat doen we met een diep gevoel van verantwoordelijkheid voor onze resultaten en onze impact op de wereld.

We denken niet in jaren. We denken in generaties. Dat langetermijnperspectief bepaalt onze strategie, gebouwd op drie fundamenten: elke dag slimmer werken, een winnende familiecultuur koesteren en circulair ondernemen.

Smarter every day

Voortdurende verbetering, digitalisering en eigenaarschap versnellen niet alleen onze processen. Ze geven mensen ook de juiste middelen in handen. Met slimme tools, data en AI nemen we betere beslissingen en realiseren we schaalbare groei. Uniforme systemen zorgen voor synergie en standaardisatie, waardoor we snel kunnen reageren op trends en kansen in de markt. Elke dag slimmer werken is een mindset waarin nieuwsgierigheid, samenwerking en verantwoordelijkheid belangrijke waarden zijn. Daarmee bouwen we aan een flexibel bedrijf dat klaar is voor de toekomst.

Winning family culture

We zijn één team, één familie, één Swinkels. Iedere collega krijgt de ruimte om zich samen met het bedrijf te ontwikkelen en te groeien. We helpen iedereen om het beste uit zichzelf te halen. We blijven wereldwijd groeien, met onze hechte familiecultuur aan de basis van ons succes. We laten ons leiden door onze vijf kernwaarden: be Curious, be Collaborative, be Committed, be Courageous en be Cheerful.

Circular entrepreneurship

Als familiebedrijf nemen we verantwoordelijkheid voor de generaties na ons. We streven naar een volledig circulaire operatie, want we geloven dat we zo de meeste impact maken. Dit betekent minder grondstoffen, minder energie en minder materialen gebruiken, en tegelijkertijd zorgen dat alles wat we gebruiken zijn maximale waarde behoudt. Met die aanpak dragen we bij aan een duurzamere planeet en beschermen we wat we brouwen en bouwen op de lange termijn.



Duurzame groei

Ambitie

We willen dat de wereld geniet van onze bieren. We zorgen dat consumenten op het juiste moment het juiste bier krijgen en leveren onze klanten uitstekende mout. Dat is onze ambitie. We investeren in technologie en data om elke dag slimmer te worden en meer waarde te creëren voor onze stakeholders. Dat doen we vanuit een diep gevoel van verantwoordelijkheid voor onze resultaten en onze impact op de wereld om ons heen. Daarom hechten we veel belang aan circulair ondernemen: voorkomen dat grondstoffen en energie worden verspild en zorgen dat ze ook na verloop van tijd hun waarde behouden. Samen zetten we ons in voor een duurzamere wereld en geven we een slimmer, gezonder en duurzamer bedrijf door aan de volgende generaties.

Resultaten 2025

In 2025 stond de biermarkt in West-Europa onder druk door dalende volumes, voornamelijk als gevolg van veranderend consumentengedrag. Daarnaast had de devaluatie van alle lokale valuta binnen de groep ten opzichte van de euro een negatief effect op de gerapporteerde resultaten, met name door de waardedaling van de Ethiopische birr. Daar tegenover stonden positieve ontwikkelingen. Onze wereldwijde en lokale groeimerken boekten sterke vooruitgang en ook de ontwikkelingen in Cuba droegen positief bij. De omzet steeg in 2025 van EUR 1.113,5 miljoen naar EUR 1.118,5 miljoen, terwijl het nettoresultaat toenam van EUR 19,7 miljoen naar EUR 27,2 miljoen. De brutomarges bleven in grote lijnen vergelijkbaar met vorig jaar, dankzij aanhoudende operationele discipline en de kwaliteit van ons portfolio.

In lijn met ons streven naar waardecreatie via duurzame investeringen, installeerden we een e-boiler bij Habesha. Nu al zorgt deze installatie voor aanzienlijk lagere emissieniveaus, terwijl we nog bezig zijn met de optimale afstelling ervan. Ook werken we aan de verdere verduurzaming van onze brouwerijprocessen in Lieshout.

Resulten per divisie

Swinkels

De Swinkels-divisie omvat de omzet van alle brouwerijen in Nederland en België. De belangrijkste verkoopkanalen zijn supermarkten, webwinkels en horecagelegenheden in West-Europa, naast export naar klanten en distributeurs wereldwijd. Belangrijke leveranciers zijn energiebedrijven en alle leveranciers van grondstoffen en verpakkingsmaterialen.

De divisie had te maken met volumedruk in thuismarkten. Maar ondanks de algehele volumedaling presteerden onze wereldwijde en lokale groeimerken en alcoholvrije producten in 2025 beter dan in 2024. Dat versterkte onze portfoliomix verder.

Holland Malt

Holland Malt koopt hoogwaardige brouwergerst in bij boerencoöperaties. Naast binnenlands gebruik exporteren we mout ook naar brouwerijen en distilleerderijen over de hele wereld. De moutdivisie bestaat uit de mouterij Lieshout en de emissievrije mouterij in Eemshaven.

2025 was het eerste volledige operationele jaar voor onze emissievrije mouterij in Eemshaven. Beide mouterijen draaiden op volle capaciteit, maar de marktdynamiek veranderde door dalende biermarkten. We hadden dan ook te maken met een toegenomen margedruk, wat leidde tot een lagere marge vergeleken met vorig jaar.

Habesha

Samen met lokale aandeelhouders brouwen we in Ethiopië de bieren Habesha, Kidame, Feta en Kostara en de moutdrank Negus. Habesha koopt premium ingrediënten in bij lokale boeren en mouterijen. Lokale distributeurs en handelaren zijn vaste klanten.

In 2025 realiseerde Habesha een gezonde volumegroei, dankzij sterke stijgingen in omzet van tapbier en Feta. Lagere productie-, materiaal- en marketingkosten leidden tot betere bruto- en dekkingsmarges. De volatiliteit van de wisselkoersen blijft de resultaten in euro's beïnvloeden, maar de onderliggende prestaties in lokale valuta blijven sterk. Concurrentie en uitbreiding van de capaciteit in de markt zorgen voor een aanhoudende dynamiek.

Per 2025 geldt Ethiopië niet langer als hyperinflatoire economie in boekhoudkundige zin. Het bedrijf past hyperinflatie accounting daarom niet meer toe.

Cuba

Bij Cervecería Cubana brouwen we Parranda bier en Malta Guajira, een alcoholvrije donkere moutdrank. Klanten zijn distributeurs, kleine winkels en horecagelegenheden in Cuba.

In 2025 verdubbelden we de lokale productievolumes. Dat zorgde voor aanzienlijk betere prestaties. Het jaar stond ook in het teken van nieuwe verpakkingsvormen en productinnovaties. In januari 2025 lanceerden we met succes het tapbier Parranda, wat het groeipotentieel van het assortiment verder versterkt.

Begin 2026 kreeg Cuba te maken met ernstige brandstoftekorten na de opschorting van leveringen door belangrijke leveranciers. Dat leidde tot verstoringen van bedrijfsactiviteiten, ook bij onze brouwerij. Eerste tekenen van verbetering zijn zichtbaar: Mexico nam stappen om olietransporten naar Cuba te hervatten, wat duidt op aanhoudende steun ondanks de blijvende druk van Amerikaanse sancties.

Ondanks deze verzachtende maatregelen op korte termijn blijven de langetermijnrisico's aanwezig. Cuba's energievoorziening blijft blootgesteld aan geopolitieke volatiliteit en structurele kwetsbaarheden. Het nationale energiesysteem is sterk afhankelijk van geïmporteerde olie, waardoor onderbrekingen in de energievoorziening te verwachten zijn. Onder deze omstandigheden blijven de vooruitzichten voor de beschikbaarheid van energie in Cuba structureel onzeker.

Een positieve ontwikkeling in 2026 is de invoering van importtarieven op alcoholische dranken in Cuba. Omdat deze tarieven alleen gelden voor geïmporteerde producten, versterkt dit de concurrentiepositie van de lokale productie. We verwachten dat dit extra kansen creëert voor toekomstige groei.

Georgia Beer and Beverages Group (GBBG)

Georgia Beer and Beverages Group beheert de productie en distributie van bier, limonade en andere alcoholische dranken uit het eigen portfolio, naast de distributie van geïmporteerde bieren en dranken.

Het portfolio bestaat uit ongeveer 30 merken, verkrijgbaar via supermarkten, traditionele detailhandel, horecakanalen en een eigen distributienetwerk. Belangrijke leveranciers zijn onder andere energiebedrijven en partners die grondstoffen en verpakkingsoplossingen leveren.

In 2025 stonden de resultaten onder druk door de beëindiging van een licentiecontract en een delisting bij een grote supermarktketen. Dat had ook gevolgen voor de distributieactiviteiten. Ondanks deze uitdagingen brachten we de Bavariaproductie over naar onze eigen brouwerij, wat bijdroeg aan volumegroei. Ook de limonade-export liet een positieve ontwikkeling zien.

Swinkels Real Estate

In deze divisie beheren we het vastgoed van onze horecalocaties in West-Europa. In 2025 ronden we de verkoop af van verschillende vastgoedobjecten. Dat leverde EUR 2,1 miljoen op, versterkte onze financiële positie en ondersteunde de strategische doelstellingen.

Andere resultaten

Ontwikkelingen binnen de organisatie

In 2025 vonden de volgende belangrijke ontwikkelingen plaats:

- De verdere uitrol van de Intelligente Brouwerij, een programma gericht op digitale transformatie. Dit platform werd uitgerold in België en Ethiopië en verder geoptimaliseerd.
- We ronden de integratie van GBBG in Royal Swinkels af en begonnen met het brouwen van Bavaria in onze eigen brouwerij in Georgië.
- We versterkten onze positie in Habesha door 17% extra aandelen te kopen die voorheen in handen waren van lokale aandeelhouders.
- Op 1 oktober sloot Brouwerij De Molen haar deuren. Door ontwikkelingen in de biermarkt had de brouwerij te kampen met langdurige periodes van lage bezetting, waardoor de resultaten onder druk kwamen te staan. In de huidige opzet was het niet langer mogelijk om in Bodegraven winstgevend te zijn. De brouwerij staakte haar activiteiten, maar haar kenmerkende geest van creativiteit, gemeenschap en vakmanschap zal onze organisatie blijven inspireren.
- Om concurrerend te blijven op de snel veranderende Ethiopische markt voerde Habesha Breweries per 1 december een reorganisatie door. Doel: meer wendbaarheid, minder complexiteit en een toekomstbestendige organisatie.

Werkkapitaal

In 2025 hebben we verschillende initiatieven op het gebied van werkkapitaal verder uitgebreid. Voorbeelden hiervan zijn het toevoegen van extra leveranciers aan bestaande financieringsprogramma's en het opstarten van nieuwe financieringsprogramma's. Tegelijkertijd hebben we voor een bredere groep klanten het debiteurenfinancieringsprogramma ingevoerd. Deze initiatieven hebben geleid tot een aanzienlijke verbetering van het werkkapitaal in 2025.

Liquiditeit en solvabiliteit

Onze liquiditeitsratio bedroeg eind 2025 0,89 (2024: 0,93). De solvabiliteit daalde van 40,2% eind 2024 naar 37,3% eind 2025, voornamelijk als gevolg van de devaluatie van de Ethiopische birr en de Georgische lari. Ondanks deze daling blijft onze kapitaalstructuur sterk en biedt zij een stevige basis voor toekomstige groei.

Kasstroom

De netto kasstroom was positief (EUR 16,8 miljoen). Inkomende kasstromen uit operationele activiteiten (EUR 98,6 miljoen) en financieringsactiviteiten (EUR 21,6 miljoen) werden aangewend voor investeringen (EUR 103,4 miljoen). In het kasstroomoverzicht zien we de volgende ontwikkelingen:

- De inkomende kasstroom uit operationele activiteiten was hoger dan vorig jaar, onder andere door een hoger nettoresultaat en een positievere mutatie in het werkkapitaal.
- De uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten was lager dan vorig jaar door de acquisitie van de bier- en distributieactiviteiten in Georgië in 2024.
- De inkomende kasstroom uit financieringsactiviteiten was lager dan vorig jaar door lagere aflossingen op zowel onze doorlopende kredietfaciliteit als kredietinstellingen in Ethiopië.

Alle interne verrekenprijzen van Royal Swinkels stellen we "at arm's length" vast en documenteren we volgens de Transfer Pricing-principes van de OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling). Ook onderschrijven we het OESO-programma Base Erosion and Profit Shifting (BEPS).

Het gewogen gemiddelde toepasselijke belastingtarief is 25,3% (2024: 22,8%). We berekenen dit tarief op basis van de resultaten vóór belastingen in de verschillende belastingjurisdicties. De belastinglast in de winst-en-verliesrekening voor 2025 bedraagt EUR 20,9 miljoen, of 43,2% van het resultaat vóór belastingen (in 2024: 50,0%).

Belastingen

Als familiebedrijf dragen we ons steentje bij aan de maatschappij. Een voor de hand liggend voorbeeld is het betalen van belasting. We streven naar een transparante relatie met de belastingdienst in binnen- en buitenland en betalen de juiste belasting op de juiste plaats en het juiste moment. Hoe we dit doen, staat in het belastingbeleid op onze website.

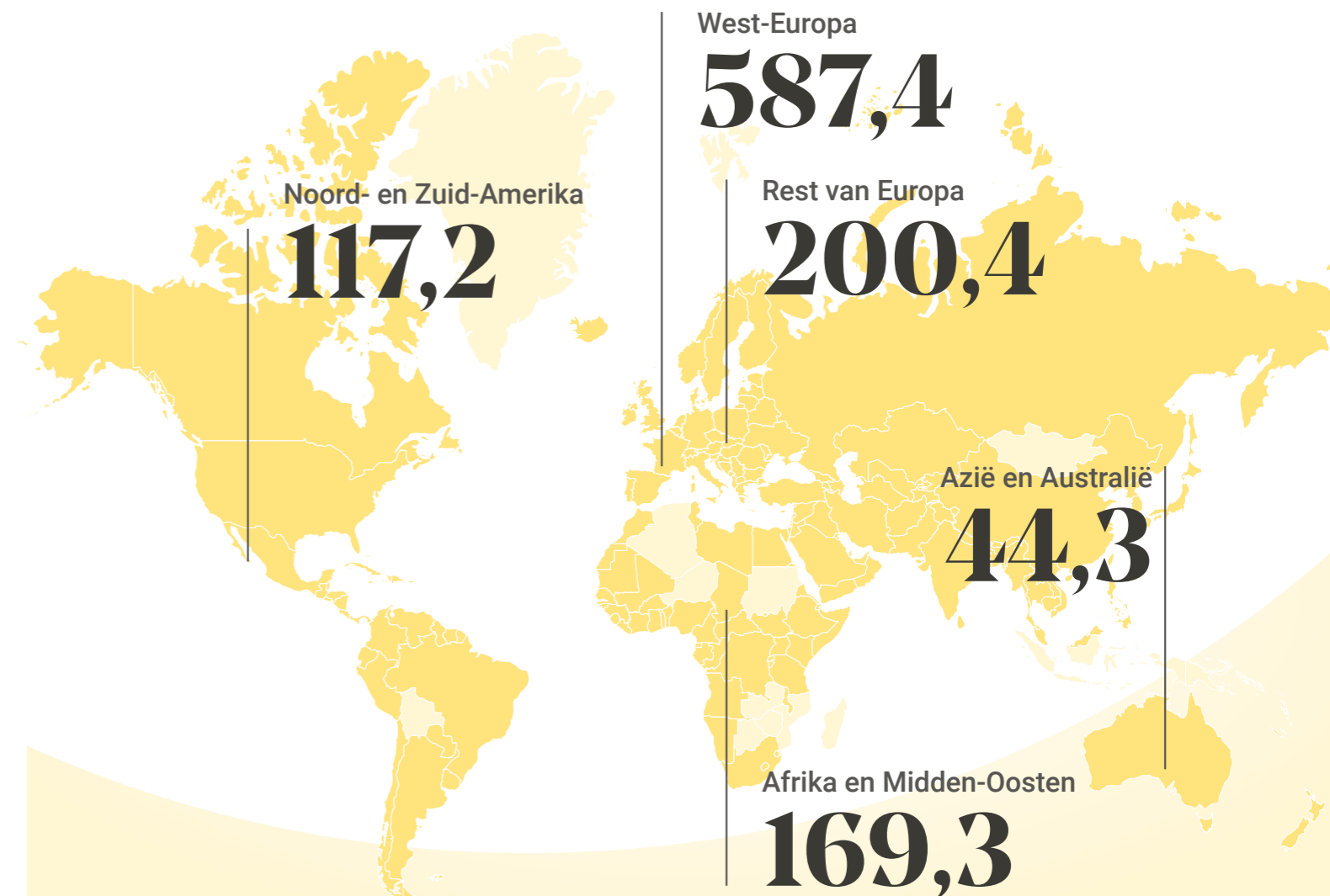
Jaar in cijfers



¹ 2025: indicator ✓ valt binnen de reikwijdte van beperkte zekerheid op geselecteerde duurzaamheidsindicatoren van de onafhankelijke auditor, zie pagina 90 voor de verklaringen van de onafhankelijke accountant.

² 2024: indicator ✓ maakte deel uit van de duurzaamheidsinformatie in ons jaarverslag over 2024. De duurzaamheidsinformatie 2024 viel binnen de reikwijdte van de beperkte mate van zekerheid die is afgegeven door de onafhankelijke accountant; zie ons jaarverslag 2024 voor de verklaringen van de onafhankelijke accountant.

Resultaten per regio*





Belangrijkste introducties

In 2025 breidden we ons gevarieerde portfolio van meer dan 300 dranken verder uit. Voortbouwend op ons streven naar innovatie en verantwoord genieten, introduceerden we nieuwe producten en gaven we een van onze merken een nieuwe look. Deze introducties zijn kenmerkend voor onze missie: een passende drank voor iedereen, overal en altijd.

CORNET Gold Blond

Geïntroduceerd in: Nederland, België, Frankrijk

Verfijning met karakter

CORNET Gold Blond is een blond bier dat elegantie combineert met een volle smaak. Met 5,8% alcohol biedt het de diepte van de originele CORNET Strong Blond, maar lichter. Eikenhoutsnippen die tijdens het brouwen worden toegevoegd, geven dit bier een rijke, kenmerkende smaak. Een verfijnde keuze voor wie complexiteit wil zonder het hogere alcoholgehalte.

Malta Guajira

Geïntroduceerd in: Cuba

De originele Cubaanse smaak

Malta Guajira vangt de authentieke smaak van Cubaans mout in de slogan "El sabor original." Het laat een smaak herleven waarmee velen zijn opgegroeid en scheidt zo een emotionele band met het verleden en iets fris voor nu. De naam "Guajira" weerspiegelt de Cubaanse wortels en lokale trots. Deze alcoholvrije moutdrank versterkt ons portfolio en ondersteunt de lokale productie.

Bavaria Smalt Lemon

Geïntroduceerd in: Midden-Oosten en Afrika

Een verfrissende draai aan een klassieker

Bavaria Smalt Lemon brengt een levendige nieuwe smaak naar het Midden-Oosten en Afrika, geïnspireerd door de voorliefde van de regio voor dranken op citroenbasis. Een knapperige moutbasis ontmoet sprankelende citrus voor een zuivere, dorstlessende smaak. Gedurfd, helder en perfect voor warme dagen.

Swinckels

Geïntroduceerd in: Nederland

Een frisse identiteit met trotse wortels

Swinckels omarmt een vernieuwde look die het vertrouwde met het moderne combineert. Het woordmerk, de iconische kleuren en het kenmerkende wilde zwijn blijven, maar nu met een modernere uitstraling onder de slogan "Met trots vernoemd". Een belangrijk element: de overgang naar de standaard Bruine Nederlandse Retourfles (BNR), een formaat waar de markt steeds meer om vraagt. Deze keuze is efficiënter voor onze toeleveringsketen en een duurzame stap richting onze circulaire ambities. Erfgoed ontmoet vernieuwing.

Bestuurs-organisatie

Royal Swinkels N.V. is een particulier Nederlands familiebedrijf gevestigd in Lieshout en de houdstermaatschappij van Swinkels Family Brewers N.V., Holland Malt Holding B.V., Bavaria Overseas Breweries (B.O.B.) B.V., Swinkels Family Brewers Spain S.L.U., Swinkels Real Estate B.V., Beverage Supply Chain Solutions S.L.U., International Beverage Platform S.L.U., Bavaria Overseas Breweries (B.O.B.) IV B.V. en Swinkels Georgia B.V. Voor de indirecte deelnemingen wordt verwezen naar de toelichting op de financiële vaste activa in de jaarrekening van de vennootschap.

Royal Swinkels 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 twee organen zijn onafhankelijk van elkaar. Beide organen leggen over hun handelen verantwoording af aan de algemene vergadering van aandeelhouders ("de algemene vergadering"). Op Royal Swinkels N.V. is tevens het volledige structuurregime zoals beschreven in de artikelen 2:158 tot en met 2:164 van het Burgerlijk Wetboek van toepassing. Dit betekent onder andere dat belangrijke beslissingen 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 leidt de vennootschap en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen, de strategie en de resultatenontwikkeling van de vennootschap. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en de algemene vergadering.

Volgens de statuten vereisen bepaalde besluiten van de Raad van Bestuur de goedkeuring van de Raad van Commissarissen en/of de algemene vergadering. Bij het vervullen van zijn taken richt de Raad van Bestuur zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen.

Royal Swinkels N.V. heeft een Raad van Bestuur en vijf onderliggende divisies, elk met een eigen managementteam. Deze teams zijn verantwoordelijk voor het implementeren van de strategie en het leveren van resultaten binnen hun divisie. De Raad van Bestuur bestaat uit:

- De heer P.-J.J.M. (Peer) Swinkels, CEO en verantwoordelijk voor de realisatie van het maximale potentieel van de onderneming ten behoeve van alle stakeholders en gericht op duurzame waardecreatie op de lange termijn. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor HR en Communicatie.
- De heer M.P.-J. (Mark) Rutten, CFO en verantwoordelijk voor de financiële strategie en activiteiten binnen de onderneming en voor Finance, Legal, IT, Facilities en Real Estate.

De Raad van Bestuur informeert de Raad van Commissarissen over voortgang, risico's en naleving van wettelijke vereisten.

Raad van Commissarissen (RvC)

De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de Raad van Bestuur en 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 N.V. en de met haar verbonden ondernemingen, daarbij rekening houdend met de belangen van alle betrokken partijen.

In 2025 bestond de Raad van Commissarissen uit de volgende personen:

- De heer J. (Jurgen) van Breukelen, Voorzitter
- Mevrouw A.T.J. (Annemiek) van Melick
- De heer E.C.R. (Eric) Lauwers
- Mevrouw C.W.N. (Caroline) van Nieuwkerk
- De heer M. (Maarten) Abbenhuis

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 opgesteld, rekening houdend met de aard en activiteiten van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen evenals met de gewenste deskundigheid en achtergrond van de commissarissen. Deze profielschets kan worden gewijzigd na bespreking in de algemene vergadering en overleg 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 toezichthoudende rol inzake financiële aangelegenheden en financiële verslaggeving, waaronder de jaarrekening van Royal Swinkels 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. Wijzigingen worden ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering. De Raad van Commissarissen stelt de bezoldiging van de individuele bestuursleden vast op voorstel van de remuneratiecommissie, binnen de grenzen van het door de algemene vergadering vastgestelde bezoldigingsbeleid.

Aandeelhouder

Enig aandeelhouder van Royal Swinkels N.V. is Ambrig B.V. De enige aandeelhouder van Ambrig B.V. is Stichting Administratiekantoor Ambrig (hierna: "de stichting"). Deze stichting heeft certificaten uitgegeven voor alle door haar gehouden aandelen in Ambrig B.V. De certificaten worden door (nakomelingen 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 N.V. Op dit moment bestaat het bestuur van Ambrig uit zes leden van de familie Swinkels en een onafhankelijke voorzitter.

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 worden onder meer het jaarverslag besproken, de jaarrekening en het dividend vastgesteld, en wordt 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.

Externe onafhankelijke accountant

De algemene vergadering geeft opdracht tot controle van het door de Raad van Bestuur opgemaakte jaarverslag. De huidige externe onafhankelijke accountant is PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., die is benoemd voor de periode tot en met boekjaar 2025. Over 2024 heeft Swinkels van haar externe accountant een beperkte mate van zekerheid gekregen over de duurzaamheidsinformatie in het jaarverslag, die was gebaseerd op de Sustainability Reporting Standards van het Global Reporting Initiative (GRI). Dit jaar heeft Swinkels, als onderdeel van onze overgang naar de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), haar externe accountant verzocht een beperkte mate van zekerheid te verschaffen over een set specifieke duurzaamheidsindicatoren. De indicatoren die binnen de reikwijdte van de beperkte mate van zekerheid vallen, zijn in de hoofdtekst en in de indicatortabel op pagina 97 gemarkeerd met een ✓ of ✓. Zie het onderdeel 'Overige informatie' voor het assurance-rapport van PwC, dat details bevat over de reikwijdte en de uitkomsten.



Foto van L naar R: Peer Swinkels (group chief executive officer), Omo Ohiwerei (chief executive officer Habesha), Robbie Pastoor (chief people & culture officer), Arnoud van Schaik (chief executive officer Cuba), Mark Rutten (group chief financial officer), Gijs Swinkels (chief commercial officer Swinkels Divisie), Jos Jennissen (chief executive officer Holland Malt), Tega Khelashvili (chief executive officer GBBG), Stijn Swinkels (chief growth officer), Mark van de Vijver (chief transformation officer), Pieter Swinkels (chief supply chain officer Swinkels Divisie).

Risicomanagement

Ondernemen is risico's nemen. Om onze ambities te realiseren, identificeren we risico's en managen we deze goed. We richten ons op interne en externe factoren die onze activiteiten kunnen beïnvloeden, nemen maatregelen om ze te beheersen en beoordelen of die werken. Een duidelijke organisatiestructuur ondersteunt dit proces.

In het algemeen streven we ernaar om een winnende familiecultuur te creëren waarin het nemen van verantwoordelijkheid voor het beheersen van risico's een belangrijke prioriteit is. Risicobewustzijn is kenmerkend voor alle lagen van onze organisatie. De expertise en mindset van onze collega's zijn daarin essentieel. We bieden trainingen aan en gaan in gesprek over risico's en hoe we die beheersen.

Onze Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het risicomanagement en beschermt onze reputatie, eigendommen en merken. De Raad van Bestuur houdt de Raad van Commissarissen op de hoogte. De Raad van Bestuur wordt bijgestaan door de Risicocommissie bij de jaarlijkse beoordeling van de belangrijkste risico's, acties en monitoring. Deze beoordelingen bepalen hoeveel risico we accepteren en hoe dit onze doelen beïnvloedt. De Risicocommissie signaleert veranderingen in onze risicoblootstelling en stelt waar nodig maatregelen voor.

Marktrisico's

Risico	Uitleg	Beheersmaatregel
Prijrisico's (inclusief grondstoffen en energie)	Schaarste aan natuurlijke hulpbronnen en klimaatverandering drijven de kosten voor grondstoffen, verpakking en energie op.	We kopen onze producten in meerdere landen en regio's om afhankelijkheid te verminderen.
Industrieconsolidatie	Fusies in onze sector veranderen de concurrentieverhoudingen en kunnen onze positie onder druk zetten.	Wij werken zo slim en efficiënt mogelijk. Het Intelligent Brewery-programma, met nieuwe businessprocessen, stoomt onze brouwerij klaar voor de toekomst.
Economische en sociaal-politieke instabiliteit	Instabiliteit kan ervoor zorgen dat consumenten minder kopen en dat we minder kunnen produceren.	We houden de politieke en sociaaleconomische omstandigheden in onze markten in de gaten en spelen daar waar nodig met het lokale management op in. We stellen een crisisteam samen als de impact aanzienlijk kan zijn.
Veranderende klantvoorkeuren	Veranderingen in voorkeuren van klanten kunnen ons drankenportfolio minder relevant maken.	We focussen op het bieden van een passende drank voor elk moment, waarbij we ons laten leiden door consumenten- en marktonderzoeken.

Compliance risico's

Risico	Uitleg	Beheersmaatregel
Niet-naleving van wet- en regelgeving	Naarmate we internationaal groeien, krijgen we te maken met complexere regels op het gebied van milieu, arbeidsomstandigheden, privacy, alcohol, voedselveiligheid, concurrentie, sancties en verpakkingen. De kans dat we de wetgeving niet naleven is daardoor groter.	We hebben specialisten in dienst die de lokale wetgeving kennen en schakelen externe adviseurs in als dat nodig is. Een interne werkgroep bespreekt klimaatgerelateerde juridische ontwikkelingen en waar nodig schakelen we externe adviseurs in.
Niet-naleving van contracten	Klanten of leveranciers kunnen schadevergoeding eisen als we onze contractuele verplichtingen niet nakomen.	We hebben specialisten in dienst die de lokale wetgeving en contractvoorwaarden kennen en schakelen externe adviseurs in als dat nodig is. We hebben een intern beleid en verplichte training voor de desbetreffende collega's.

Strategierisico's

Risico	Uitleg	Beheersmaatregel
Toenemende vraag naar duurzame bedrijfsvoering en waardeketens.	Stakeholders verwachten meer van ons op het gebied van duurzaamheid. Dit brengt concurrentie met zich mee van duurzame merken en stijgende kosten voor hernieuwbare grondstoffen.	We zijn met onze net zero-doelstellingen gecommiteerd aan het SBTi. Naast het klimaat richten we ons op circulariteit. Dit versterkt onze merken en maakt ons toekomstbestendig in een wereld die duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan.

Informatiebeveiligingsrisico's

Risico	Uitleg	Beheersmaatregel
Informatiebeveiligingsrisico's	Hackers, malware, phishing en ransomware kunnen een bedreiging vormen voor onze systemen en gevoelige informatie.	We beschermen onze netwerken en systemen met technische en organisatorische maatregelen. Bewustwordingscampagnes helpen collega's om bedreigingen zoals phishing te herkennen. Beveiligingsbeleid en -normen die voor het hele bedrijf gelden, vormen de leidraad voor onze aanpak.

Operationale en technische risico's

Risico	Uitleg	Beheersmaatregel
Behoud en ontwikkeling van collega's	We hebben de juiste mensen op het juiste moment nodig om ons bedrijf draaiende te houden.	Talent aantrekken en behouden is een strategische prioriteit. We bieden een leiderschapsprogramma voor managers aan en concurrerende arbeidsvoorwaarden.
Klimaatverandering	Permanente klimaatveranderingen beïnvloeden de beschikbaarheid van grondstoffen en creëren fysieke risico's in onze toeleveringsketen.	Een interne werkgroep volgt de klimaatontwikkelingen en onderneemt zonnig actie.
Kwaliteit en voedselveiligheid	Problemen met kwaliteit of voedselveiligheid kunnen de gezondheid en onze reputatie schaden, toeleveringsketens verstoren en zorgen voor terugroepacties.	We geven prioriteit aan kwaliteit en voedselveiligheid via geavanceerde beheersystemen die zijn afgestemd op elke locatie. We bouwen een proactieve cultuur op, leiden onze collega's op en werken samen in de toeleveringsketen om de normen te handhaven.
Beschikbaarheid van voorzieningen	Onderbrekingen in de toevoer van water, gas of elektriciteit kunnen onze activiteiten verstoren.	Alle productielocaties beschikken over noodplannen en crisismanagementprocessen.
Onvoldoende (grond)water	Overconsumptie kan de beschikbaarheid en kwaliteit van water verminderen. Water is essentieel voor onze producten en ons milieu.	Al onze brouwerijen en mouterijen die grondwater gebruiken, beschikken over een watervergunning. We nemen maatregelen om de beschikbaarheid van water veilig te stellen. Via Boer Bier Water herverdelen we restwater naar boeren voor subirigatie.

Financiële risico's

Risico	Uitleg	Beheersmaatregel
Valuta- en renterisico's	Schommelingen in wisselkoersen en rentestanden kunnen onze winstgevendheid en de waardering van zowel vlottende als vaste activa en passiva beïnvloeden.	Waar nodig en beschikbaar gebruiken we hedgecontracten om het valutarisico te beperken. Voor rentetarieven gebruiken we voornamelijk rentecaps. We zorgen voor nauwkeurige financiële verslaglegging door regelmatige herwaarderingen en testen op bijzondere waardeverminderingen.
Inflatierisico	Stijgende kosten als gevolg van inflatie kunnen de winstgevendheid en continuïteit beïnvloeden.	We sorteren voor op inflatieontwikkelingen door ons inkoop- en verkoopbeleid op tijd aan te passen.
Kredietrisico	Het kan gebeuren dat een aantal van onze binnenlandse en buitenlandse klanten niet op tijd betaalt.	Voor nieuwe klanten beoordelen we het kredietrisico en stellen we passende limieten en voorwaarden vast, zoals bankgaranties. We verzekeren ons tegen kredietrisico's door wanbetaling in bepaalde marktsegmenten.
Onvoldoende financieringskapitaal	We hebben genoeg kapitaal nodig om de groei te financieren en de dagelijkse activiteiten te ondersteunen.	We optimaliseren onze kaspositie en verlagen ons werkkapitaal. We investeren alleen na een grondige analyse. We voeren regelmatig tests en aanpassingen van onze financieringsstructuur uit.
Klimaatverandering	Transitiekosten, gevolgen van schaarste voor de toeleveringsketen en emissierechten kunnen de financiële prestaties beïnvloeden.	We pakken financiële klimaatrisico's aan in onze klimaatstrategie.

Verslag van de Raad van Commissarissen

2025 was een jaar waarin uitdagingen en successen hand in hand gingen voor Royal Swinkels. De West-Europese biermarkt blijft onder druk staan door de inflatie van de afgelopen jaren. Door oplopende energiekosten zijn bierprijzen sterker gestegen dan de gemiddelde consumentenprijsinflatie. De verdere devaluatie van de Ethiopische birr ten opzichte van de euro had ook invloed op de resultaten. Toch zagen we ook bemoedigende groei van de strategische merken en een sterke vooruitgang in Cuba. Dankzij deze ontwikkelingen en focus op kostenbeheersing heeft Royal Swinkels gezonde winstgevendheid gerealiseerd.

Marktdynamiek en internationale ontwikkelingen

We zien niet alleen een veranderende dynamiek op de biermarkt, maar ook op het politieke toneel. De aankondiging van herziene importtarieven door de Verenigde Staten heeft onze volledige aandacht. We volgen de mogelijke gevolgen voor Swinkels op de voet. De Raad van Commissarissen besprak ook de groeiende trend van alcoholvrije dranken. Swinkels blijft aantonen dat dalende alcoholconsumptie kansen biedt, getuige de groei van ons alcoholvrije portfolio.

Internationale activiteiten

2025 was het eerste volledige jaar waarin Georgia Beer and Beverages Group deel uitmaakte van het bedrijf. De integratie van deze brouwerij kreeg veel aandacht binnen de Raad van Commissarissen. Een eerste jaar zorgt altijd voor uitdagingen, maar we zien veelbelovende mogelijkheden en hebben vertrouwen in de verdere ontwikkeling van deze divisie.

De Raad van Commissarissen besteedde ook veel aandacht aan de ontwikkelingen bij onze Habesha-brouwerij in Ethiopië. Swinkels versterkte daar zijn positie door extra aandelen te kopen. Na een periode van hyperinflatie blijven valutaschommelingen de euroresultaten beïnvloeden, maar de onderliggende prestaties blijven sterk. De brouwerij presteert goed en de vooruitzichten op lange termijn zijn positief.

In augustus 2025 bezochten we de brouwerij in Cuba om inzicht te krijgen in de lokale activiteiten. Een waardevolle kans om de brouwerij en het team te leren kennen. De brouwerij presteerde sterk en de betrokkenheid van de lokale collega's was duidelijk zichtbaar. Swinkels blijft werken aan de verdere ontwikkeling van de brouwerij, het portfolio en de distributie in het land.

Digitalisering en circulariteit

De Raad van Commissarissen is tevreden met genomen stappen in de SAP-integratie. Uniforme systemen zoals SAP S/4HANA zorgen voor meer synergie en standaardisatie. Daardoor reageert het bedrijf sneller op trends en kansen in de markt. We zien een sterke focus op continue verbetering binnen Swinkels, waarbij collega's actief betrokken zijn. Ook cyberveiligheid kreeg expliciete aandacht. Gezien de toenemende complexiteit van dit onderwerp is het essentieel dat de organisatie goed voorbereid is op mogelijke risico's.

Circulariteit bleef een belangrijk thema in 2025, ondanks de ontwikkelingen rond de CSRD. Swinkels blijft de Swinkels Circularity Index (SCI) verbeteren. Dit was zichtbaar in de stappen die zijn gezet in de energietransitie in Lieshout. Daarnaast draaide de emissievrije mouterij in Eemshaven een volledig jaar. De Raad van Commissarissen is tevreden met de behaalde resultaten.

Talent en opvolging

Naast strategische en operationele onderwerpen richtte de Raad van Commissarissen zich op de opvolgingsplanning voor cruciale posities. De gesprekken gingen over het identificeren van talent, het stimuleren van de ontwikkeling van collega's en het voorbereid zijn op onverwacht vertrek van mensen in essentiële functies. Continuïteit in leiderschap blijft een belangrijk aandachtspunt.

Bijeenkomsten van de Raad van Commissarissen

In 2025 kwam de Raad van Commissarissen vijf keer persoonlijk bijeen, inclusief het bezoek aan de brouwerij in Cuba. Zowel de Auditcommissie als de Remuneratiecommissie kwamen drie keer bijeen. Leden van de Raad van Commissarissen woonden twee aandeelhoudersvergaderingen van Ambrig bij en namen deel aan certificaathoudersvergaderingen. De algemene vergadering van aandeelhouders werd voorgezeten door Jurgen van Breukelen, voorzitter van de Raad van Commissarissen.

Vooruitkijken naar 2026

Royal Swinkels zal ook in 2026 te maken krijgen met uitdagende marktomstandigheden. De oorlog in het Midden-Oosten zorgt voor wereldwijde druk op de organisatie. Deze situatie vraagt om voortdurende wendbaarheid en aanpassingsvermogen. De Raad van Commissarissen zal in 2026 dan ook nauwlettend volgen wat er speelt en gericht aandacht geven aan de ontwikkelingen, zodat we als bedrijf kunnen blijven werken aan een gezonde en toekomstbestendige koers.



Foto van L naar R: Eric Lauwers, Caroline van Nieuwkerk, Jurgen van Breukelen, Maarten Abbenhuis en Annemiek van Melick.

Duurzaamheids- statements

Algemene toelichting op de duurzaamheids- verklaring over 2025

De beslissingen die we vandaag nemen, vormen de nalatenschap voor toekomstige generaties. Verantwoordelijkheid nemen voor de wereld om ons heen is een fundamentele prioriteit. Die verantwoordelijkheid verankeren we in alles wat we doen en wordt ook weerspiegeld in onze duurzaamheidsstrategie. Deze richt zich op circulariteit, het terugdringen van onze CO₂-voetafdruk, verantwoord alcoholgebruik en betrokkenheid bij de lokale gemeenschappen rondom onze locaties. Deze prioriteiten zijn geïntegreerd in onze bestuursstructuur en operationele plannen. Duurzaamheid is geen losstaand initiatief, maar een kernonderdeel van hoe wij zakendoen.

Transparantie en verantwoording zijn essentieel om het vertrouwen van onze stakeholders te behouden. We publiceren een geïntegreerd jaarverslag met onze voortgang ten opzichte van de doelstellingen van de Swinkels Circularity Index (SCI) en het Science Based Targets initiative (SBTi). Aanvullende, meer gedetailleerde KPI's staan in de bijlage 'Duurzaamheidsdata op bedrijfsniveau'. Dit verslag laat zien dat onze langetermijnvisie wordt ondersteund door meetbare acties en continue verbetering.

Swinkels Circularity Index (SCI)

De SCI is de hoeksteen van onze duurzaamheidsstrategie. We ontwikkelden de SCI in 2018 bij gebrek aan een geschikt marktmodel voor het meten van circulariteit en werken hem periodiek bij. De SCI is opgebouwd rond drie pijlers:

- Circulair inkopen
- Circulaire productie
- Hoogwaardig hergebruik

Elke pijler bestaat uit specifieke parameters die we meten en monitoren. Dit geeft een volledig beeld van onze circulaire prestaties binnen het hele bedrijf. We investeren ook in CO₂-reductie en water efficiëntie en stimuleren hergebruik en recycling in de hele waardeketen. Onze waardeketen bestaat uit drie segmenten: inkoop, productie en transport, en verkoop en distributie (zie p. 95).

In 2025 ontwikkelden we de SCI 3.0 om ons kader verder te versterken en af te stemmen op veranderende duurzaamheidsnormen en de verwachtingen van onze stakeholders. Deze geüpdatete versie introduceert verbeterde methodologieën en nieuwe thema's, waaronder recycling van afval na consumptie, en rapportage in lijn met EU-wetgeving en CSRD-eisen. De SCI 3.0 integreert bestaande circulariteitsdata met onze SBTi-doelstellingen. Zo ontstaat een robuust kader dat circulariteit en CO₂-reductie in balans brengt voor de periode 2026-2030.

De SCI stelt ons in staat verbeterpunten te identificeren, meetbare doelen te stellen en voortgang bij te houden richting een duurzamere toekomst. Door ons te richten op minder gebruik van niet-hernieuwbare grondstoffen, het hergebruik van materialen en het ontwerpen van producten die geschikt zijn voor recycling, spelen we actief in op de bezorgdheid over het milieu en versterken we onze concurrerende innovatiekracht.

Circulariteit governance

Ons governancekader voor duurzaamheid, bijgesteld in 2023, borgt duurzaamheid en circulariteit in de hele organisatie. Aan de basis hiervan staan de SCI-werkstromen, die initiatieven doorvoeren op het gebied van de drie circulariteitspijlers en beleid afstemmen op de SBTi. Projectleiders leiden deze werkstromen, terwijl sponsors uit het executive team zorgen voor strategische richting en voortgangsbewaking.

De werkstromen rapporteren aan het Kernteam Circulariteit en Duurzaamheid, waarvan onze duurzaamheidsmanager de voorzitter is. Dit kernteam komt maandelijks bijeen de prestaties te beoordelen, risico's te evalueren en de activiteiten in alle werkstromen te coördineren. Het is het centrale orgaan voor het integreren van duurzaamheidsdoelstellingen in de operationele plannen.

Het kernteam rapporteert rechtstreeks aan de chief executive officer, die binnen de Raad van Bestuur de eindverantwoordelijkheid draagt voor ESG. De CEO zorgt ervoor dat de duurzaamheidsprioriteiten naar voren komen in de strategische besluitvorming en informeert de Raad van Commissarissen over voortgang, risico's en naleving van wettelijke vereisten.

De Raad van Commissarissen houdt via speciale commissies toezicht op de ESG-prestaties en rapporteert hierover aan het management. Zo worden duurzaamheidsdoelen omgezet in uitvoerbare maatregelen en vormen ze een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.

Deze bestuursstructuur garandeert dat duurzaamheidsoverwegingen op elk niveau worden toegepast, van het strategisch toezicht tot de operationele uitvoering.

Sociale governance

Onze sociale ESG-strategie richt zich op drie thema's:

- Lokale betrokkenheid: relaties versterken met gemeenschappen rondom onze wereldwijde locaties. Deze werkstroom stimuleert initiatieven die lokale ontwikkeling, betrokkenheid en welzijn ondersteunen.
- Open en gelijk: diversiteit, gelijkheid en inclusie bevorderen binnen onze organisatie. Deze werkstroom richt zich op een omgeving waarin alle collega's zich gerespecteerd, gewaardeerd en empowered voelen.
- Verantwoord alcoholgebruik: verantwoord alcoholgebruik en goed geïnformeerde besluitvorming promoten bij consumenten en collega's.

We verankeren deze werkstromen in onze organisatie met dezelfde governance-aanpak als bij de SCI-werkstromen. Met duidelijk eigenaarschap, meetbare doelstellingen en continue verbetering zorgen de sociale werkstromen voor een duurzame positieve impact op onze mensen en gemeenschappen. Elke werkstroom wordt geleid door een projectleider onder het toezicht van een executive sponsor, die zorgt voor verantwoording en strategische afstemming.

Transparantie en verantwoording

We voeren regelmatig overleg met onze stakeholders om onze strategie af te stemmen op hun verwachtingen. In 2025 herzagen we onze dubbele materialiteitsanalyse (DMA) en bevestigden we de relevantie van bestaande thema's. Er zijn geen nieuwe thema's geïdentificeerd, wat aangeeft dat de bestaande thema's goed aansluiten op de prioriteiten van onze stakeholders. Onze meest materiële thema's zijn:

- Circulair inkopen
- Mitigatie klimaatverandering
- Waterverbruik en afvalwater

We rapporteren ook over onze sociale werkstromen: lokale betrokkenheid, open & gelijk en verantwoord alcoholgebruik. Hoewel niet materieel per DMA, blijven deze strategisch belangrijk.

Circulair ondernemen

Ambitie

We zetten ons in voor een duurzamere wereld en een bloeiend familiebedrijf voor de volgende generaties. Nu de vraag naar duurzame materialen toeneemt en grondstoffen schaarser worden, zien we een groeiende kans om te innoveren en onze grondstoffenefficiëntie te verbeteren. Door circulariteit in onze hele waardeketen te omarmen, zorgen we dat materialen verantwoord worden gebruikt, zo lang mogelijk hun waarde behouden en zo min mogelijk afval opleveren. Dat maakt onze toeleveringsketen veerkrachtiger en vergroot onze positieve impact.

Resultaten

In 2025 behaalden we een Swinkels Circularity Index-score van 65,2% (score in 2024: 64,3%). Gezien ons al hoge niveau van circulariteit zijn grote jaarlijkse sprongen niet meer te verwachten. Verdere vooruitgang hangt nu af van substantiële langetermijntransformaties, waaronder nieuwe technologieën, apparatuur en werkmethoden waarvoor flinke investeringen nodig zijn. Die investeringen blijven we bewust en stapsgewijs doen.

Dit jaar hebben we verdere stappen gezet richting emissievrij brouwen met de installatie van een e-boiler bij onze Habesha-brouwerij en een warmwaterbuffer in Lieshout. In de komende jaren volgen meer investeringen, aangevuld met voortdurende proces- en productoptimalisaties.

We verfijnden ook de manier waarop wij onze circulariteit meten. Sinds de introductie van de Swinkels Circularity Index in 2018 verbeteren we de methodiek periodiek. In 2025 ontwierpen we SCI 3.0, die vanaf 2026 wordt geïmplementeerd. SCI 3.0 introduceert een herziene methodologie die de SBTi 2030-doelcategorieën rechtstreeks in de SCI integreert, zodat circulariteit en CO₂-prestaties samen worden gemeten en ook even zwaar wegen. Ook zijn de thematische reikwijdte en KPI's geactualiseerd door de toevoeging van nieuwe gebieden, zoals regeneratieve landbouw en recycling van afval na consumptie (post-consumer afval). Daarnaast zijn de wegingen aangepast om de huidige impact en de veranderende EU-wetgeving op het gebied van duurzaamheid beter tot uitdrukking te brengen.

De 2025-resultaten bevatten ook de gegevens van GBBG, aangezien de overname in 2024 formeel is afgerond. Omdat de interne SCI-doelstelling voor 2025 werd vastgesteld vóór afronding van de overname, maakte GBBG geen onderdeel uit van de interne 2025 SCI-doelstelling.

Circulair inkopen

We streven naar maximale circulariteit in onze toeleveringsketen en zorgen ervoor dat de goederen en diensten die we inkopen bijdragen aan een gesloten kringloopsysteem. Door duidelijke duurzaamheidseisen te stellen, moedigen we leveranciers aan hun eigen circulaire- en milieuprestaties te verbeteren. In 2025 versterkten we deze aanpak door via betere dataverzameling dieper inzicht te krijgen in onze toeleveringsketen. Dat stelt ons in staat effectiever samen te werken met leveranciers die onze circulaire ambities delen en meetbare criteria toe te passen die circulair inkopen transparant en vergelijkbaar maken.

We voerden een uniforme gedragscode voor leveranciers in met duidelijke verwachtingen voor milieuvriendelijk, sociaal en ethisch gedrag. Zo maken we duurzaamheid een systematisch onderdeel van inkoopbeslissingen en kunnen we verantwoord inkopen stimuleren. We evalueren onze belangrijkste leveranciers regelmatig op hun duurzaamheidsprestaties en of deze overeenstemmen met onze circulaire doelstellingen. Daarnaast moedigen we leveranciers actief aan de duurzaamheid van hun producten en productiemethoden verder te verbeteren. Via kennisdeling en initiatieven zoals leveranciersdagen creëren we een platform voor wederzijdse inspiratie, innovatie en continue vooruitgang.

Verpakkingen

Score in 2025: 72% (score in 2024: 78%)

In 2025 was 72% van onze verpakkingsmaterialen circulair. Door de toevoeging van GBBG (waar een groot deel van het glas niet-retourneerbaar is) daalde de score voor verpakkingen. De totaalscore blijft hoog, wat laat zien hoe sterk we inzetten op een hoog aandeel gerecycled materiaal. We werkten samen met leveranciers aan verschillende lichtgewichtprojecten en reduceerden het materiaalgebruik in blikken en folies. Hoewel mogelijkheden om verder te verbeteren beperkt zijn door eisen op het gebied van voedselveiligheid en transportveiligheid, blijven we streven naar incrementele innovaties die zowel circulariteit als efficiëntie verbeteren.

Agrarische grondstoffen

Score in 2025: 79% (score in 2024: 80%)

In 2025 behaalden we een score van 79% voor agrarische grondstoffen, een beperkte daling ten opzichte van 2024. Ondanks aanhoudende volatiliteit op de wereldwijde landbouwmarkten door extreme weersomstandigheden, handhaafden we een hoog percentage SAI-gecertificeerde grondstoffen voor belangrijke gewassen zoals gerst, suiker

en hop. Om marktschommelingen op te vangen, passen we een flexibele inkoopstrategie toe waarbij we de juiste balans zoeken tussen langetermijncontracten en aankopen op de vrije markt. Zo garanderen we zowel onze leveringszekerheid als onze duurzaamheid.

Marketingmaterialen

Score in 2025: 58% (score in 2024: 64%)

In 2025 bedroeg de circulariteitsscore van onze marketingmaterialen 58%, ten opzichte van 64% in 2024. Deze daling is voornamelijk toe te schrijven aan een lager inkoopvolume van POS-materialen in het algemeen, waarbij met name minder materialen zijn aangeschaft die relatief hoog scoren op circulariteit. Hierdoor nam het aandeel circulaire materialen binnen het totaal af.

Toch boekten we vooruitgang door bestaande POS-materialen beter te beheren en in te zetten. Door verbeterd voorraadoverzicht, regelmatige voorraadcontroles en een focus op het vermijden van onnodige aankopen, optimaliseerden we het gebruik van materialen die al in omloop zijn. We blijven ons vijfjarenplan in de richting van meer circulaire oplossingen volgen, voortbouwend op eerdere successen zoals FSC-gecertificeerd papier en textielproducten gemaakt van gerecyclede materialen.

Machines, gebouwen en facilitaire materialen

Score in 2025: 69% (score in 2024: 53%)

In 2025 steeg onze score voor machines, gebouwen en facilitaire materialen van 53% naar 69%, als gevolg van de inzet van materiaalpaspoorten. Deze paspoorten geven ons beter inzicht in de samenstelling, circulariteit en herbruikbaarheid van complexe assets. Dit is een uitdaging, omdat machines vaak bestaan uit wereldwijd ingekochte onderdelen en het zelfs voor afzonderlijke materialen zoals staal moeilijk is het aandeel gerecycled materiaal te achterhalen.

Op basis van deze verbeterde inzichten deden we een circulaire investering: de aanschaf en bouw van een warmwaterbuffer van 120.000 kg uit 93% gerecycled staal. Dit laat zien hoe transparante materiaalregistratie direct bijdraagt aan duurzamere keuzes voor grote projecten.

Circulaire productie

Circulaire productie vormt de kern van ons bedrijf. Al 300 jaar verbeteren we voortdurend onze brouw- en moutprocessen om ze efficiënter en duurzamer te maken, het energie- en watergebruik te verlagen, de CO₂-uitstoot terug te dringen en transport schoner te maken. In 2025 realiseerden we een reductie van 22% in onze scope 1- en scope 2-emissies ten opzichte van 2024.

In 2025 versterkten we deze pijler door nog meer op data te sturen. Door onze productieprestaties gedetailleerd te meten en monitoren, herkennen we verbeterkansen sneller en voeren ze door via meerjarenplannen die zorgen voor gestructureerde vooruitgang.

Energie

Score 2025: 44% (score in 2024: 36%)

In 2025 steeg onze energiescore van 36% naar 44%, wat belangrijke stappen weerspiegelt in ons meerjarig energietransitieplan gericht op CO₂-neutrale productie in 2040. Een volledig operationeel jaar in onze emissievrije mouterij in Eemshaven leverde aanzienlijke CO₂-besparingen op. De installatie van de nieuwe e-boiler bij onze Habesha-brouwerij was een andere belangrijke mijlpaal. Deze elektrische boiler draait op het 100% hernieuwbare elektriciteitsnet van Ethiopië, produceert geen uitstoot en is aanzienlijk efficiënter dan de voormalige dieselboilers.

In onze brouwerij in Lieshout bouwden we een warmwaterbuffertank van 6.000 m³ die restwarmte van brouw- en moutprocessen opslaat. Als thermische batterij maakt hij hergebruik van warmte tijdens piekvraag mogelijk, minimaliseert hij energieverstopping en verlaagt hij het aardgasverbruik met meer dan 15% - ongeveer vier miljoen m³ per jaar. Alle elektriciteit die we inkopen is 100% groen. Deze investeringen samen versterken ons vermogen om fossiele brandstoffen uit te faseren en vormen een blauwdruk voor toekomstige duurzame energie-upgrades.

Transport

Score 2025: 15% (score in 2024: 16%)

In 2025 was onze transportscore 15%, vergeleken met 16% vorig jaar. Omdat eerdere verbeteringen ons voor op schema brachten en makkelijk te realiseren stappen al zijn gezet, laat dit jaar een kleinere aanvullende impact zien. We zetten onze meerjarenstrategie voort, gericht op multimodaal transport, uitbreiding van elektrisch wegtransport, meer inzet van HVO en toepassing van duurzame scheepsbrandstoffen.

We legden ook meer nadruk op het verbeteren van datakwaliteit. Door logistieke partners te betrekken en databehoefte te bespreken tijdens onze Logistieke Leveranciersdag, moedigden we leveranciers aan betere emissiegegevens aan te leveren. Dat vergroot transparantie en ondersteunt toekomstige CO₂-reducties.

Watergebruik

Score 2025: 54% (score in 2024: 57%)

In 2025 daalde onze waterscore van 57% naar 54%. Vermindering van watergebruik volgt dezelfde principes als energie en wordt mogelijk gemaakt door voortdurende procesoptimalisaties. Kleine productiebatches en statiegeldflessen vereisen meer reiniging en dus meer water.

Terwijl onze investeringen in zuivering en hergebruik uit 2024 een belangrijke basis blijven, worden nieuwe technologische projecten ontwikkeld om in de komende jaren efficiënter te werken, nu waterschaarste toeneemt en regelgeving strenger wordt.

Verspilling minimaliseren

Score 2025: 94% (score in 2024: 94%)

In 2025 bleef onze score 94%, dankzij strakke procescontroles en gerichte optimalisaties die vermijdbare verliezen voorkomen. Door het gebruik van grondstoffen nauwlettend te monitoren en retourstromen te maximaliseren, zorgen we dat materialen in de kringloop blijven en zo efficiënt mogelijk worden gebruikt.

Hoogwaardig hergebruik

Wij geloven dat afval niet bestaat. Voor elke reststroom zoeken we de meest hoogwaardige toepassing, met als doel voedselresten zoals bostel uit de brouwerij terug te voeren naar de voedselketen als hoogwaardige componenten. Samen met ingenieurs, leveranciers en andere partners ontwikkelen we nieuwe producten en waardeketens. Samenwerking met lokale overheden blijft essentieel om invoering te versnellen en in te spelen op beperkende regelgeving.

Co-producten

Score 2025: 99% (score in 2024: 99%)

In 2025 handhaafden we onze hoge score op het gebied van circulariteit van co-producten door bijna al het gebruikte mout en gist opnieuw in te zetten als waardevolle bron voor diervoeder. Tegelijkertijd intensiverden we onderzoek om deze stromen hoger op de circulariteitsladder te brengen. We onderzoeken manieren om deze restproducten niet te downcyclen tot veevoer, maar om ze te zetten naar hoogwaardige voedingsingrediënten voor menselijke consumptie. We werken samen met retailers, voedselproducenten en andere partners om nieuwe toepassingen te identificeren en toekomstbestendige waardeketens te ontwikkelen.

Restwater

Score 2025: 22% (score in 2024: 30%)

In 2025 bedroeg onze afvalwaterscore 22%, vergeleken met 30% in 2024. Deze daling werd voornamelijk veroorzaakt door technische problemen met biogasbenutting, waardoor we tijdelijk minder waarde terugwonnen uit afvalwaterstromen.

Desondanks bleven we investeren in circulaire waterinitiatieven, waarbij Boer Bier Water ons belangrijkste project blijft. Via dit programma hergebruiken lokale boeren gezuiverd brouwerijwater voor gezondere bodems en veerkrachtigere watersystemen. Het project kreeg in 2025 wederom bekendheid via de serie Brabantse Doendenkers, die liet zien hoe samenwerking tussen Royal Swinkels, boeren, de provincie Brabant en waterschappen praktische en regionale wateroplossingen versnelt.

Reststromen

Score 2025: 92% (score in 2024: 70%)

In 2025 boekten we een grote stap voorwaarts door onze score te verhogen van 70% naar 92%. Reststromen zoals karton, staal en glas worden hergebruikt of gerecycled. We blijven de scheiding van afvalstromen verbeteren om te zorgen dat de waarde van materialen de toeleveringsketen niet verlaat. Deze vooruitgang werd gedreven door intensievere inspanningen om storten van afval te minimaliseren, een betere scheiding van de afvalstromen in Cuba en de verdere ontwikkeling van etiketrecycling bij Habesha. Door samenwerking met lokale partners zorgen deze systemen ervoor dat restmaterialen worden ingezameld, verwerkt en hergebruikt.

Machines en gebouwen

Score 2025: 100% (score in 2024: 92%)

In 2025 verhoogden we onze score van 92% naar 100%, wat een volledige overgang markeert naar volledig materiaalhergebruik binnen deze categorie. De materialen voor onze machines en gebouwen worden steeds vaker gedocumenteerd in materiaalpaspoorten. Dit vergemakkelijkt hergebruik aan het einde van de levenscyclus, omdat alle materialen, onderdelen en samenstellingen duidelijk zijn geïdentificeerd. Machines en gebouwen kunnen zo geheel of gedeeltelijk worden hergebruikt of ontmanteld. De materiaalpaspoorten bieden ook inzicht in circulaire waarde en vormen een basis voor naleving van toekomstige regelgeving.

Klimaatverandering

Ambitie

Voor onze brouw- en moutprocessen zijn we afhankelijk van natuurlijke bronnen. Daarom is het belangrijk dat we actie ondernemen om die te behouden. Klimaatverandering raakt waarschijnlijk hun beschikbaarheid en de overgang naar een net zero-operatie vraagt om investeringen. We maken onze operatie en toeleveringsketens veerkrachtiger door biodiversiteit te stimuleren via investeringen in regeneratieve landbouw, technologieën te ontwikkelen om CO₂-uitstoot te verlagen en initiatieven te lanceren die bijdragen aan een groenere wereld.

We zetten ons in voor de naleving van het Akkoord van Parijs en nemen maatregelen die bijdragen aan het beperken van de opwarming van de aarde tot maximaal 1,5 °C. Onze belangrijkste activiteiten richten zich op het reduceren van CO₂-uitstoot afkomstig uit onze eigen productie (Scope 1), ingekochte energie (Scope 2) en uitstoot binnen onze waardeketen (Scope 3). De afgelopen jaren leverden we grote inspanningen om de CO₂-uitstoot in alle scopes in kaart te brengen en te verminderen. We ontwikkelden een CO₂-reductieplan gericht op het bereiken van net zero in 2040 voor Scope 1 en 2 en in 2050 voor Scope 3. Dit plan voeren we stap voor stap uit.

SBTi doelstellingen	2030	2050
	CO ₂ -reductie	Net-zero in volledige keten
Scope 1 en 2 CO ₂ uitstoot	-54%	-90%
Scope 3 CO ₂ uitstoot	-33% FLAG* -28% overig	-72% FLAG* -90% overig

Bovenstaande doelstellingen zijn gebaseerd op de vermindering van de CO₂-uitstoot t.o.v. 2019.

* Voor bepaalde sectoren hanteert het Science Based Targets initiative aparte doelstellingen voor landbouwactiviteiten, die voor ons bedrijf gelden.

Resultaten

De resultaten over 2025 omvatten de gegevens van GBBG, aangezien de overname in 2024 formeel is afgerond en GBBG in 2025 gedurende het gehele jaar volledig was geïntegreerd. In 2025 lag de focus op het borgen van robuuste processen voor gegevensverzameling bij GBBG en het afstemmen van onze CO₂-reductiestrategie op de aanpak van GBBG.

Om een betrouwbare vergelijking met de CO₂-emissies in het basisjaar 2019 mogelijk te maken, zijn de CO₂-emissiegegevens van GBBG ook opgenomen in het basisjaar. Voor 2019 gebruikten we een combinatie van actuele productiegegevens en onderbouwde schattingen om hiaten in historische datasets te adresseren. Deze aanpak waarborgt de consistentie en vergelijkbaarheid van onze trendanalyses en reductie-inspanningen over de tijd.

Scope 1 en 2

In 2025 boekten we aanzienlijke vooruitgang op het gebied van energie-efficiëntie en CO₂-reductie. We installeerden een nieuwe e-boiler bij de Habesha-brouwerij in Ethiopië en bouwden in Lieshout een warmwaterbuffer van 6.000 m³. De e-boiler draait op het 100% hernieuwbare elektriciteitsnet van Ethiopië, produceert hierdoor geen uitstoot en is veel energiezuiniger dan de vroegere dieselboilers. Deze upgrade heeft de CO₂-uitstoot aanzienlijk verminderd en de operationele flexibiliteit vergroot. De warmwaterbuffer in Lieshout werkt als een thermische batterij die restwarmte van brouw- en moutprocessen opslaat. Deze innovatie maakt energiebesparingen van meer dan 15% vergeleken met de huidige situatie mogelijk, wat overeenkomt met vier miljoen m³ aardgas per jaar. Samen laten deze investeringen zien hoe sterk we inzetten op duurzaam brouwen en brengen ze ons dichterbij onze net zero-ambities.

Dankzij alle maatregelen die we doorvoerden om de energie-efficiëntie te verbeteren en over te stappen op hernieuwbare energiebronnen, maken onze Scope 1- en Scope 2-emissies nog slechts zo'n 7% uit van onze totale emissies. We liggen voor op onze SBTi-doelstelling voor 2030 met een reductie van 58% ten opzichte van 2019.

Scope 3

De grootste impact op het terugdringen van CO₂-emissies zit in onze Scope 3-uitstoot. In 2025 kwam meer dan 90% van onze uitstoot uit onze waardeketen. Daarom stelden we ambitieuze reductiedoelen voor Scope 3. Om de uitstoot in de waardeketen te verminderen, moeten we nauw samenwerken met onze leveranciers en klanten.

Omdat Scope 3-emissies een aanzienlijk deel van onze totale CO₂-voetafdruk vormen, nemen we CO₂-reductiedoelstellingen vanaf 2026 op in onze SCI-methodologie. Deze aanpak stelt ons in staat tegelijkertijd CO₂-reducties te realiseren en circulariteit te bevorderen. Daarbij richten we ons op de thema's met de grootste potentiële impact.

Onze acties hebben een tweeledig karakter. Aan de ene kant richten we ons op de uitstoot van FLAG, die voornamelijk afkomstig is van onze landbouwgrondstoffen en bepaalde verpakkingsmaterialen. Aan de andere kant geven we prioriteit aan energie en industriële CO₂-emissies, inclusief verpakkingen, Scope 3-energie en transport. Deze geïntegreerde aanpak stelt ons in staat CO₂-emissies in onze hele waardeketen aan te pakken.

FLAG-emissies

De FLAG-doelstellingen verwijzen naar bos-, land- en landbouwgerelateerde emissies. De doelstelling omvat de FLAG-uitstoot en koolstofverwijdering uit de atmosfeer (CO₂ removals). In de categorie landbouwgrondstoffen, waarvoor we FLAG-doelstellingen hebben bepaald, stijgen de CO₂-emissies met 3% ten opzichte van ons basisjaar, voornamelijk als gevolg van een toename in het volume.

Het verminderen van de uitstoot per ton materiaal landbouwgrondstoffen, vooral gerst, blijft een uitdaging. De productie van gerst is CO₂-intensief vanwege het gebruik en de productie van kunstmest en het gebruik van niet-duurzame brandstoffen voor de landbouwmachines.

De overgang naar CO₂-arme landbouwmethoden is een geleidelijk proces. Boeren hebben tijd nodig om zich aan te passen aan nieuwe systemen. Om deze transitie te ondersteunen, werken we nauw samen met boeren en coöperaties aan innovatieve CO₂-arme oplossingen voor de gerstproductie. We investeren ook in lokale regeneratieve gerstinitiatieven om duurzame teelt te bevorderen en onze impact op het milieu verder te verkleinen.

Energie- en industriële emissies

Voor het non-FLAG-deel van Scope 3, inclusief CO₂-emissies van verpakkingen en transport, bereikten we een reductie van 10% ten opzichte van het basisjaar 2019. Dat geeft ons vertrouwen dat we ons doel van 28% minder energie- en industriële CO₂-emissies in 2030 halen. We werken nauw samen met onze leveranciers om het gewicht van verpakkingen voortdurend te verminderen en het percentage gerecycled materiaal te verhogen. Al onze verpakkingsmaterialen zijn al recyclebaar. Voor transport hebben we een actief duurzaamheidsplan met een jaarlijkse verhoging van onze inspanningen voor duurzaam transport.

Sociaal

Ambitie

Bij Royal Swinkels begint alles bij onze mensen. We zetten ons in voor hun welzijn en ondersteunen elke collega wereldwijd. Ons doel is een veilige, gezonde en inclusieve werkplek waar iedereen gelijke kansen heeft om te groeien. Door openheid en ontwikkeling te stimuleren, versterken we een cultuur van saamhorigheid die past bij ons familiekarakter. Dat vraagt om inspirerend leiderschap, oprechte verbondenheid, een eerlijke dialoog en de gezamenlijke ambitie om een sterke, winnende familiecultuur op te bouwen.

Lokale betrokkenheid

We streven naar een positieve impact in de gemeenschappen waar we actief zijn. We versterken lokale banden via actieve betrokkenheid en langdurige partnerschappen. In Debre Berhan, waar onze Habesha-brouwerij staat, zorgt de lokale gemeenschap voor de brouwerij en wij voor de lokale gemeenschap. We ondersteunen toegang tot schoon drinkwater en leveren gezuiverd restwater van de brouwerij voor de irrigatie van landbouwgrond. Samen vormen we een sterke gemeenschap die zich als een familie gedraagt.

Open en gelijk

We streven naar een cultuur waarin iedereen zich welkom en gerespecteerd voelt. We bieden gelijke kansen en eerlijke behandeling voor iedereen, ongeacht achtergrond, identiteit of ervaring. In 2025 verwelkomden we nieuwe collega's uit Georgië bij Royal Swinkels. Met negen productielocaties wereldwijd richten we ons op soepele samenwerking over de grenzen heen. Samen werken we aan een winnende familiecultuur waarin iedereen gezien wordt en zich thuis voelt.

Locatie	Vrouw	Man	Totaal
Nederland	234	799	1033
Ethiopië	102	412	514
Cuba	69	183	252
België	16	118	134
Frankrijk	23	75	98
Italië	20	20	40
Groot-Brittannië	7	6	13
Georgië	172	756	928
Rest van de wereld	6	15	21
Totaal	649	2384	3033

Tabel 1: Aantal werknemers aan het einde van het jaar onderverdeeld naar FTE, geslacht en locatie.

Verantwoord alcoholgebruik

De voorkeur van de consument verschuift: meer mensen kiezen voor niet-alcoholische opties of drinken minder alcohol. Daarom introduceerden we in 2025 onze Big Move "Alcoholvrije dranken". We investeren in een breed en toekomstbestendig portfolio via uitbreiding en innovatie. We breiden ons assortiment uit met nieuwe alcoholvrije dranken en voegen alcoholvrije versies van bestaande producten toe. We ontwikkelen ook volledig nieuwe dranken, geïnspireerd door lokale smaken en culturele gewoonten. Omdat elke markt anders is, geloven we niet in een standaardaanpak. We stemmen onze innovaties af op de lokale behoeften.

Nu de markt voor niet-alcoholische dranken zich snel ontwikkelt, breiden we ons portfolio niet-alcoholische dranken uit naar andere drankencategorieën dan bier. Om dit bredere bereik te weerspiegelen, pasten we onze belangrijkste KPI aan zodat die nu alle eigen niet-alcoholische dranken omvat, in plaats van alleen niet-alcoholisch bier. In 2025 waren niet-alcoholische dranken goed voor 18,4% van het totale volume binnen ons portfolio eigen merken, tegenover 15,2% in 2024.

Pulse medewerkersonderzoek

We voeren regelmatig ons medewerkerbetrokkenheidsonderzoek Pulse uit om inzicht te krijgen in hoe collega's het werken bij Royal Swinkels ervaren. Dit jaar voerden we het onderzoek voor het eerst wereldwijd uit en verzamelden we inzichten van al onze locaties. Door het hele jaar consistente vragen te stellen, houden we de voortgang bij en identificeren we aandachtsgebieden. De resultaten helpen managers gerichte maatregelen te nemen om de werkomgeving te verbeteren. Het onderzoek stelt ons ook in staat nieuwe aandachtsgebieden te introduceren, zoals Open en gelijk. Deze doorlopende feedbacklus is essentieel voor het versterken van een cultuur van openheid en continue verbetering.

Governance

Openheid en gelijkheid zijn fundamenteel voor ons governance beleid. Senior managers krijgen speciale training over onze governance structuur, die ons juridische team op alle locaties geeft. We leggen extra nadruk op onze Gedragscode, waarin duidelijke verwachtingen zijn vastgelegd wat betreft gedrag in professionele interacties. In de Gedragscode worden onderwerpen behandeld als verantwoord alcoholgebruik, gezondheid en veiligheid, respectvol gedrag, vertrouwelijkheid en duurzaamheid. Door deze normen te versterken, handhaven we een cultuur van integriteit en verantwoordelijkheid binnen heel Royal Swinkels.

Gedragscode

De Raad van Bestuur heeft in een Gedragscode de belangrijkste kernwaarden vastgelegd. De Gedragscode bevat onderwerpen als: verantwoord alcoholgebruik, gezondheid en veiligheid, respectvol gedrag, 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.

Kwalificatie van leveranciers

We hebben onze kwalificatienormen voor leveranciers aangescherpt. Partijen die met ons willen samenwerken, moeten aan verschillende ESG-eisen voldoen voordat ze worden opgenomen in onze toeleveringsketen. Hierop voortbouwend hebben we een bijgewerkte Gedragscode voor leveranciers geïntroduceerd. Het handboek voor samenwerking met leveranciers bevat standaardvoorwaarden en -beperkingen, evenals concrete afspraken over milieu, maatschappelijke verantwoordelijkheid en governance.

Leveranciersportaal

We passen constant ons beleid ten aanzien van leveranciers aan nieuwe regelgeving en inzichten aan. Om leveranciers snel en consistent te informeren over de nieuwste contracten, hebben we eind 2025 het leveranciersportaal gelanceerd. Dit online platform is ook naar de toekomst toe een cruciaal hulpmiddel om actuele informatie te delen met leveranciers over de hele wereld.

Uitvoering van ons beleid

We hebben nu een multidisciplinair team dat zich bezighoudt met het monitoren en sturen van maatschappelijk verantwoorde acties bij partners in de toeleveringsketen. Dit team bestaat uit ESG-specialisten en collega's van Legal, Finance, Data Analysis en Procurement. Door middel van gestructureerde gegevensuitwisseling verzamelen we steeds meer data van leveranciers. Zo krijgen en houden we goed zicht op maatschappelijk verantwoorde praktijken.

Speak Up

We moedigen alle collega's en leveranciers actief aan om van zich te laten horen bij mogelijke schendingen van onze Gedragscode of ons bedrijfsbeleid. Ons internationale platform Speak Up biedt de mogelijkheid om zowel anoniem als persoonlijk meldingen te doen. De vertrouwenscommissie bestaat uit een diverse groep collega's van verschillende afdelingen en locaties, waardoor een brede vertegenwoordiging is gewaarborgd en het gemakkelijker is om advies in te winnen of zorgen te uiten.

Overige gegevens

Verklaringen van de onafhankelijke accountant

Onze accountant PwC heeft bij het Engelstalige jaarverslag de volgende verklaringen verstrekt:

- Goedkeurende controleverklaring bij de jaarrekening;
- Assurancerapport met beperkte mate van zekerheid bij de Duurzaamheidsstatements.

Bij het Nederlandstalige jaarverslag zijn geen verklaringen verstrekt.

Statutaire regeling omtrent de bestemming van het resultaat

Terzake luidt artikel 25 van de statuten:

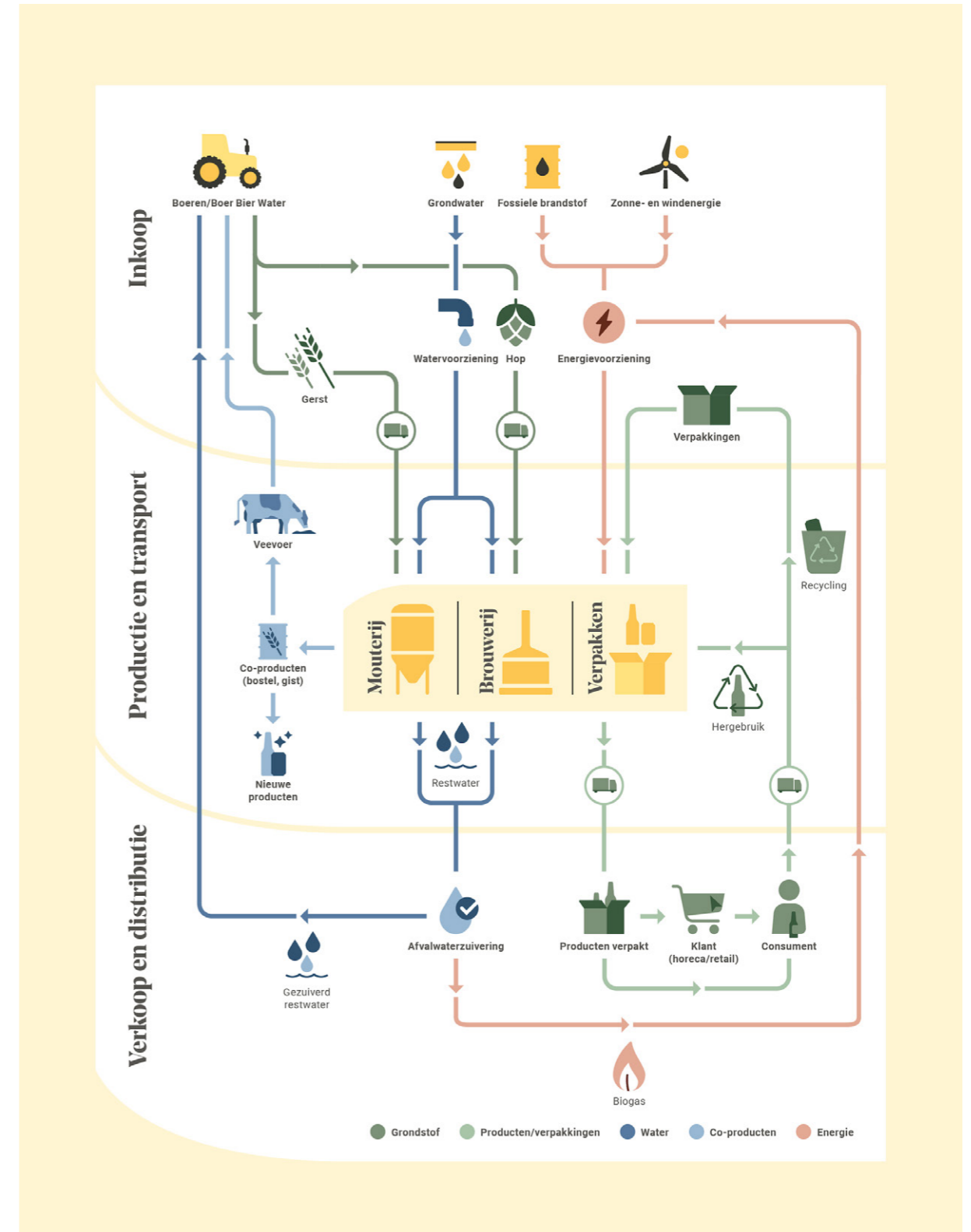
1. De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkering doen voor zover het eigen vermogen van de vennootschap groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal van de vennootschap, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.
2. Uitkering van winst kan eerst geschieden na vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij veroorloofd is. De winst blijvende uit de vastgestelde jaarrekening staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders.
3. De vennootschap mag tussentijds slechts uitkeringen doen, indien aan het vereiste van artikel 25.1 is voldaan blijkens een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 Burgerlijk Wetboek en voorts de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen is verkregen.
4. Op door de vennootschap verkregen aandelen in haar kapitaal en op aandelen waarvan de vennootschap certificaten houdt vindt geen uitkering ten behoeve van de vennootschap plaats.
5. Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen waarop ingevolge het in artikel 25.4 bepaalde geen uitkering ten behoeve van de vennootschap plaatsvindt, niet mee.
6. De vordering tot uitkering vervalt door een tijdsverloop van vijf jaren te rekenen vanaf de dag van betaalbaarstelling.

Nevenvestigingen

De onderneming beschikt over een nevenvestiging in Zuid-Afrika.

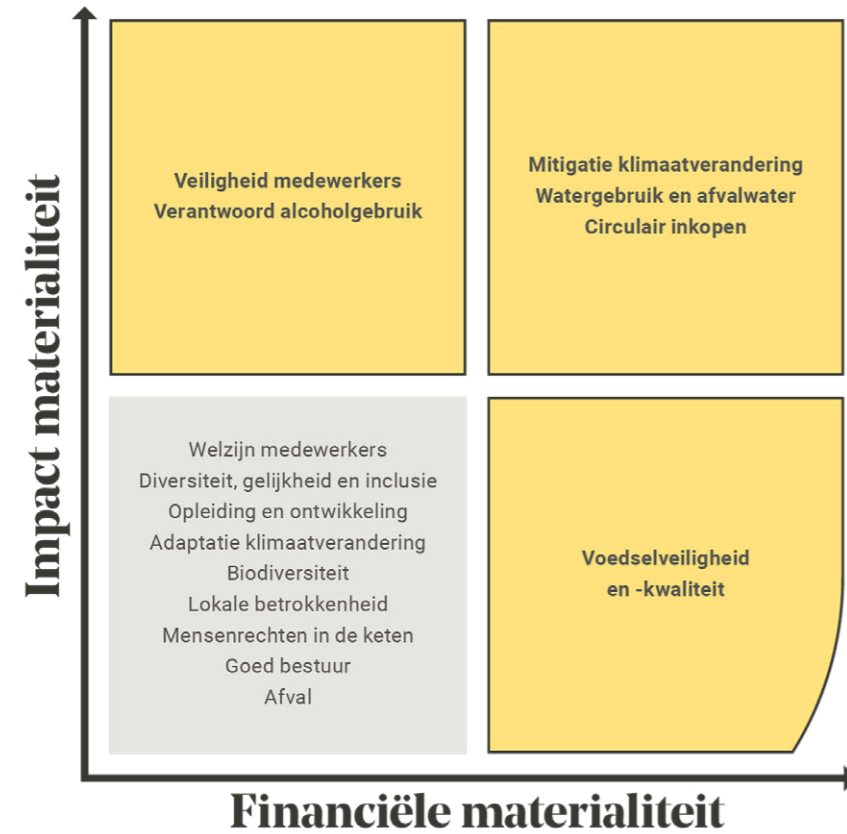
Bijlagen

Onze waardeketen



Dubbele materialiteitsmatrix

De materialiteitsmatrix hieronder toont de resultaten van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA). Onderwerpen in de gele vakken worden als materieel beschouwd.



■ Materiële thema's

Toelichting geïntegreerd jaarverslag

Rapportagerichtlijnen waar we aan voldoen:

- De relevante bepalingen van het Burgerlijk Wetboek.
- Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving.
- Greenhouse Gas Protocol.
- Interne rapportagecriteria zijn te vinden op <https://royalswinkels.com/en/media/annual-reports/2025/appendices>, zie 'Reporting manual non-financial information, March 2026'.

Dit jaarverslag heeft betrekking op boekjaar 2024 (1 januari 2024 tot en met 31 december 2024). Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. maakt jaarlijks een verslag. Het voorgaande verslag over 2024 is uitgebracht op 15 april 2025.

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 duurzaamheidsinformatie per KPI is te vinden in de 'Reporting manual non-financial information, March 2026'.

De informatie over welzijn en verantwoord alcoholgebruik betreft productielocaties, maar ook verkooporganisaties. De exacte scope van de duurzaamheidsinformatie per KPI is te vinden in de 'Reporting manual non-financial information, March 2026'.

De resultaten van de materialiteitsanalyse waren leidend voor de bepaling van de onderwerpen in dit verslag. De resultaten zijn te vinden in de bijlage "Dubbele materialiteitsmatrix".

Wijzigingen in de rapportage

Jaarlijks wordt bekeken of de CO2-emissiefactoren nog actueel zijn en, indien nodig, worden ze herzien. Voor de gehanteerde emissiefactoren in de berekeningen in dit jaarverslag verwijzen wij graag naar de 'Reporting manual non-financial information, March 2026'.

Nu de markt voor alcoholvrije dranken zich snel ontwikkelt, breiden we ons alcoholvrije portfolio uit naar drankcategorieën buiten bier. Om deze bredere scope te weerspiegelen, hebben we onze belangrijkste KPI aangepast, zodat deze nu alle eigen alcoholvrije dranken omvat, in plaats van alleen alcoholvrij bier.

Duurzaamheidsdata op bedrijfsniveau

Consolidated parameters 2025.

CO ₂ -uitstoot	2019	2024*	2025
Totaal CO ₂ -uitstoot scope 1 (kton)	101	68	✓ 53
Totaal CO ₂ -uitstoot scope 2 (kton)	24	1	✓ 0
Totaal CO ₂ -uitstoot scope 1 and 2 (kton)	125	69	✓ 53
Totaal CO ₂ -uitstoot scope 3 (kton)	779	669	✓ 701
Totaal CO ₂ -uitstoot scope 3 non-FLAG target (kton)	419	354	377
Totaal CO ₂ -uitstoot scope 3 FLAG target (kton)	223	203	230
Totaal CO ₂ -uitstoot scope 1, 2 and 3 (kton)	904	737	✓ 753
Energie	2024	2025	
Energieverbruik bier (MJ/HL)	✓ 98.5	✓ 100.7	
Water	2024	2025	
Waterverbruik bier (HL/HL)	✓ 4.34	✓ 4.49	
Reststromen en co-producten	2024	2025	
Totaal reststromen (ton)	✓ 8,127	✓ 7,240	
Totaal co-producten (ton)	✓ 168,565	✓ 169,701	
Circulariteit	2024	2025	
Totaal SCI score (%)	✓ 64.3%	✓ 65.2%	
Score per SCI thema	2024	2025	
Verpakkingen (%)	78%	72%	
Agrarische grondstoffen (%)	80%	79%	
Marketingmaterialen (%)	64%	58%	
Machines, gebouwen en facilitaire materialen (%)	54%	69%	
Energie (%)	36%	44%	
Transport (%)	16%	15%	
Watergebruik (%)	57%	54%	
Verspilling minimaliseren (%)	94%	94%	
Co-producten (%)	99%	99%	
Restwater (%)	30%	22%	
Reststromen (%)	70%	92%	
Machines en gebouwen (%)	92%	100%	

¹ 2025: indicator ✓ valt binnen de reikwijdte van beperkte zekerheid op geselecteerde duurzaamheidsindicatoren van de onafhankelijke auditor, zie pagina 90 voor de verklaringen van de onafhankelijke accountant.

² 2024: indicator ✓ maakte deel uit van de duurzaamheidsinformatie in ons jaarverslag over 2024. De duurzaamheidsinformatie 2024 viel binnen de reikwijdte van de beperkte mate van zekerheid die is afgegeven door de onafhankelijke accountant; zie ons jaarverslag 2024 voor de verklaringen van de onafhankelijke accountant.

* De CO₂-emissies over 2024 die in deze tabel zijn opgenomen wijken, als gevolg van een herberekening van historische emissies, af van de extern geverifieerde CO₂-emissies zoals gerapporteerd in het Jaarverslag 2024. Naar aanleiding van de overname van GBBG eind 2024 zijn zowel de emissies over 2024 als de emissies in het basisjaar herberekend en opnieuw vastgesteld, zodat een volledig jaar aan emissies van GBBG is opgenomen. Daarnaast zijn herberekeningen doorgevoerd voor de Scope 3-emissies, waarbij nu ook de emissies zijn opgenomen als gevolg van handelsdranken, Swinkels Real Estate en productie door derden, evenals enkele kleinere overige aanpassingen.

De indicator voor **energieverbruik bier (MJ/HL)** is gedefinieerd als het totale energieverbruik voor de bierproductie, uitgedrukt in megajoule per hectoliter geproduceerd bier, voor alle brouwerijen die gedurende een volledig verslagjaar onder de operationele controle van Royal Swinkels vallen. De berekening is gebaseerd op het totale energieverbruik uit zowel hernieuwbare als niet-hernieuwbare bronnen, zoals aardgas, diesel en elektriciteit, gedeeld door het totale eindproductievolume van bier in hectoliters.

De indicator voor **watervbruik bier (HL/HL)** is gedefinieerd als het totale watervbruik voor de bierproductie, uitgedrukt in hectoliter per hectoliter geproduceerd bier, voor alle brouwerijen die gedurende een volledig verslagjaar onder de operationele controle van Royal Swinkels vallen. De berekening is gebaseerd op het totale watervbruik voor de bierproductie, afkomstig uit zowel grondwaterbronnen als leidingwater, gedeeld door het totale eindproductievolume van bier.

De indicator voor **co-producten (ton)** omvat alle bijproducten uit onze productieprocessen die geen onderdeel vormen van onze eindproducten. Voorbeelden van co-producten zijn bostel, gist en slib. Alle productie locaties die gedurende een volledig verslagjaar onder de operationele controle van Royal Swinkels vallen, zijn in scope.

De indicator voor **reststromen (ton)** omvat alle reststromen (afval) uit onze productieprocessen die niet als co-producten worden aangemerkt. Voorbeelden van reststromen zijn gebroken flessen, karton en restafval. Alle productie locaties die gedurende een volledig verslagjaar onder de operationele controle van Royal Swinkels vallen, zijn in scope.

De indicatoren voor **CO₂-emissies** worden berekend op basis van het Greenhouse Gas Protocol (GHG-protocol). Bij de berekening van de CO₂-emissies maken wij gebruik van een combinatie van feitelijke data en schattingen, die nader worden toegelicht in onze repportagecriteria. Voor onze gevalideerde Science Based Targets hanteren wij 2019 als basisjaar. Scope 1- en Scope 2-emissies betreffen emissies als gevolg van het energieverbruik in onze brouwerijen en mouterijen en uit transportactiviteiten met eigen voertuigen. scope 3-emissies hebben betrekking op emissies in onze waardeketen. De belangrijkste scope 3-categorieën zijn ingekochte goederen en diensten (voornamelijk agrarische grondstoffen en verpakkingen), transport en energiegerelateerde scope 3-emissies.

In 2018 hebben wij onze eigen **Swinkels Circularity Index (SCI)** ontwikkeld, een rekenmethodiek om circulariteit te verbinden aan concrete doelstellingen en prestatie-indicatoren. Bij de berekening van de SCI-score maken wij gebruik van feitelijke data en schattingen, die worden toegelicht in onze rapportagecriteria. In 2022 is de methodologie geactualiseerd naar SCI 2.0, die wordt toegepast in dit jaarverslag. Alle productie locaties die gedurende een volledig verslagjaar onder de operationele controle van Royal Swinkels vallen, zijn in scope. Voor een gedetailleerde beschrijving van de methodologie wordt verwezen naar het 'Reporting Manual Non-financial Information', versie maart 2026.

Begrippen en afkortingen

Bezoldiging	Volledige beloning
Broeikasgas	Broeikasgassen zijn gassen in de atmosfeer van de aarde met het vermogen om warmtestraling te absorberen en geleidelijk in alle richtingen weer af te geven. Hierdoor dragen ze bij aan het vasthouden van warmte in de atmosfeer. Het bekendste broeikasgas is kooldioxide (CO2).
Circulair ondernemen	Handelend vanuit het principe waarbij waarde behouden blijft. Door producten, materialen en grondstoffen circulair in te kopen, efficiënt gebruik te maken van middelen en afvalstromen te zien als voedingsbronnen.
CO2-footprint	De hoeveelheid uitgestoten broeikasgassen uitgedrukt in tonnen CO2.
CO2-offsetting	De activiteit waarbij broeikasgasemissies worden verminderd of verwijderd om de elders veroorzaakte emissies te compenseren
Gedragscode/Code of Conduct	Beschrijving van normen en waarden waaraan voldaan moet worden.
Compliance	Voldoen aan regels zoals specificaties, beleid of wet- en regelgeving.
Geconsolideerde cijfers	Cijfers van het moederbedrijf waarin de resultaten van de dochterondernemingen zijn opgenomen. Voor de manier waarop geconsolideerd dient te worden en de vraag of een dochteronderneming geconsolideerd mag worden, gelden bepaalde regels.
Craft bier	Speciaalbier gebrouwen door een onafhankelijke brouwerij die eerlijk en transparant is over de recepten en afkomst van de ingrediënten en maximaal 1 miljoen hectoliter per jaar produceert.
CSR	Corporate Sustainability Reporting Directive; EU standaard voor duurzaamheidsrapportage.
Decharge	Bij decharge worden bestuurders door het daartoe bevoegde orgaan binnen de organisatie ontslagen van hun verantwoordelijkheid voor het door hen gevoerde (financieel) beleid. Het beleid wordt als het ware goedgekeurd. Binnen Royal Swinkels Family Brewers verlenen de aandeelhouders decharge.
DMA	Dubbele materialiteitsanalyse
EBIT	EBIT (winst vóór rente en belastingen). Dit is de winst uit de kernactiviteiten van een onderneming, voordat financieringskosten (rente) en belastinglasten in mindering worden gebracht.
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ofwel het resultaat voor rente, winstbelastingen, afschrijvingen, overige waardeverminderingen en amortisatie. Dit komt overeen met het bedrijfsresultaat gecorrigeerd voor de afschrijvingen en overige waardeverminderingen op vaste activa.
Effluent	Geloosd gezuiverd water afkomstig van de afvalwaterzuivering.
ERP-systeem	Enterprise resource planningssysteem, ofwel software die binnen organisaties gebruikt wordt ter ondersteuning van alle processen binnen het bedrijf.
FSC	Forest Stewardship Council. Keurmerk voor hout afkomstig uit duurzaam beheerd bos.
Fte	Fulltime-equivalent. Een rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband of de personeelssterkte wordt uitgedrukt. 1 fte is een volledige werkweek van 40 uur.
Geothermie	Ook wel aardwarmte. Dit is lokale duurzame warmte uit de diepe ondergrond voor de verwarming van huizen, kassen en industrie.
GHG-potocol	Green House Gas protocol. Methode om de uitstoot van broeikasgassen te bepalen op verschillende plaatsen in de keten.
Goed bestuur	Integer bestuurd bedrijf handelend vanuit normen en waarden, zodat de brouwerijen nog mooier worden doorgegeven aan de volgende generaties.
Hedgecontracten	Contracten waarin een hedge wordt overeengekomen. Door het afsluiten van een hedge worden financiële transacties afgedekt met tegengestelde transacties, waardoor risico's op bijvoorbeeld wijzigende rentes, valutakoersen of grondstofprijzen worden verminderd.
HR	Human Resources.
IPA	India Pale Ale. Extra gehopt, bitter en verfrissend bier.
Irrigatie	Het met gebruikmaking van allerlei technische middelen toevoegen van water aan landbouwgewassen bij een tekort aan neerslag.
Klimaatverandering	Maatregelen treffen om ons aan te passen aan de gevolgen van klimaatverandering en om verdere klimaatverandering te beperken. Dit doen we door CO2-emissies te verlagen op gebied van energie en transport.
Liquiditeit	De liquiditeit geeft aan in welke mate een onderneming aan haar lopende betalingsverplichtingen kan voldoen.
Materiaalpaspoort	Een digitaal document waarin inzichtelijk wordt gemaakt uit welke materialen een product of gebouw bestaat.

MJ	Megajoule (1 miljoen joule, de eenheid voor energie).
Net debt	Rentedragend vreemd vermogen (kort en lang) minus liquide middelen.
Net zero	Netto nul CO2-uitstoot door Royal Swinkels Family Brewers zodat de activiteiten binnen de hele keten qua emissies geen netto-effect hebben op het klimaat.
Or	Ondernemingsraad.
RvC	Raad van Commissarissen.
SAI	Sustainable Agriculture Initiative. Wereldwijde standaard voor duurzame landbouw.
SBTi	Science Based Targets initiative: standaard voor het zetten van doelstellingen op de uitstoot van broeikasgassen in lijn met de ambitie van het Parijs klimaatakkoord.
SCI	Swinkels Circularity Index, calculation methodology to determine the degree of circular business operations.
Scope 1	In het GHG-protocol vastgelegde CO2-emissies van bronnen die in bezit zijn van of worden beheerd door de eigen organisatie, zoals emissies door eigen gasgebruik (bijvoorbeeld gasboilers, warmtekrachtinstallaties en ovens) en emissies door het eigen wagenpark.
Scope 2	In het GHG-protocol vastgelegde CO2-emissies door derden (energieleveranciers).
Scope 3	In het GHG-protocol vastgelegde CO2-emissies van bronnen die niet in bezit zijn of worden beheerd door de eigen organisatie, maar wel gerelateerd zijn aan de bedrijfsactiviteiten. Bijvoorbeeld emissies voortkomend uit de productie van ingekochte materialen, transport, woon-werkverkeer en verwerking van afval.
Solvabiliteit	De verhouding tussen het vreemd vermogen en het eigen vermogen op de balans. Solvabiliteit drukt het vermogen uit om schulden te kunnen terugbetalen.
Stakeholder	Belanghebbende, iedere partij die invloed heeft op de onderneming of waarop de onderneming invloed kan hebben.
Volatiliteit	De mate van beweeglijkheid van de koers van een financieel product zoals een valuta.
Warmte-krachtkoppeling	Bij warmte-krachtkoppeling (wkk) wordt tegelijkertijd warmte en elektriciteit geproduceerd met behulp van een motor op één brandstof (bijvoorbeeld aardgas).
Werkkapitaal	Vlottende activa inclusief liquide middelen minus kortlopende schulden.



 **Royal Swinkels**