



# Schouder aan schouder

Jaarverslag 2020

Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V.



Royal Swinkels  
family brewers



34



DUURZAME GROEI



Habesha zet in op groei met frisse, optimistische merken ›

54

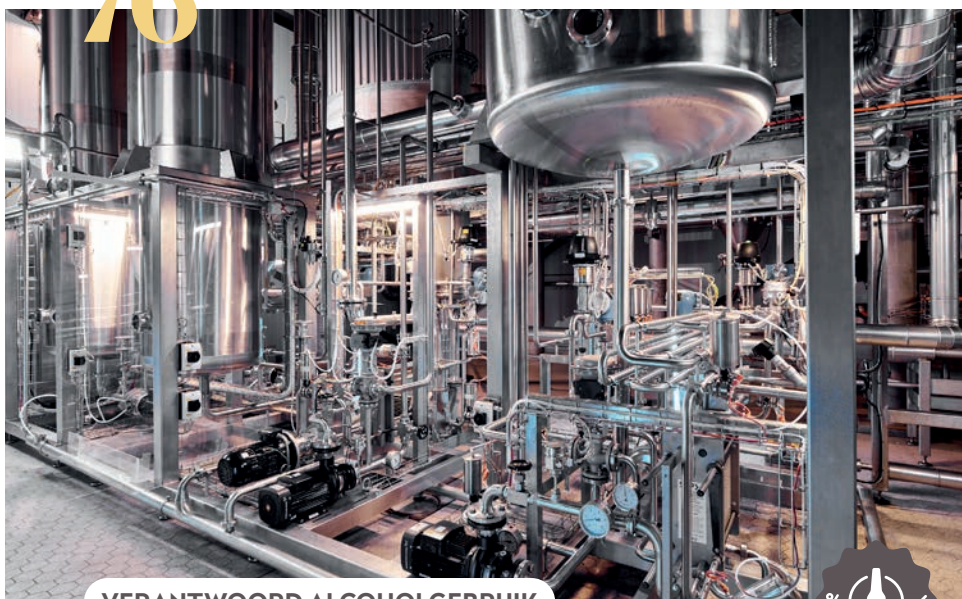


CIRCULAIR ONDERNEMEN



Warmte beter hergebruiken via bijzondere batterij ›

76



VERANTWOORD ALCOHOLGEBRUIK



B(r)ouwen aan de toekomst: de nieuwe generatie 0.0% ›







## SCHOUDER AAN SCHOUDER

Het afgelopen jaar heeft één ding duidelijk gemaakt. Zelfs in een tijd van afstand kun je zij aan zij staan. Meer dan ooit bewijzen onze sterke familiecultuur, solide koers en het werken in langetermijnpartnerships hun waarde. Door wendbaar te zijn in een cultuur van vertrouwen, kunnen we slagvaardig, creatief en ondernemend zijn.

Daarom staan we met iedereen die bij onze familie hoort schouder aan schouder.

# Inhoud

## Bestuursverslag

Over ons	4 ›
2020: Sterker uit de crisis	6 ›
Purpose, visie en strategie	10 ›
Onze financiële kerncijfers	11 ›
Onze mvo-kerncijfers	12 ›
Drie divisies	14 ›
Onze focus en ambities	16 ›

Duurzame groei	19 ›
Circulair ondernemen	39 ›
Veiligheid en welzijn	65 ›
Verantwoord alcoholgebruik	73 ›
Lokale betrokkenheid	79 ›

Blik op de toekomst	86 ›
---------------------	------

Bestuursorganisatie	88 ›
Risicomanagement	90 ›

## Verslag raad van commissarissen

Verslag raad van commissarissen	92 ›
---------------------------------	------

## Verkort financieel verslag

Verkort financieel verslag	94 ›
----------------------------	------

# 84



LOKALE BETROKKENHEID



**Zorginstellingen  
blij met  
handalcohol  
van ons bier ›**

Het volledige jaarverslag inclusief jaarrekening en bijlagen is te vinden op [www.swinkelsfamilybrewers.com](http://www.swinkelsfamilybrewers.com) ›. Hier vind je ook onze beleidsstukken.





# Over ons





Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. is de holding-maatschappij van de Swinkels Family Brewers Groep, een 100% onafhankelijk familiebedrijf. Al zeven generaties en 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 2020 goed voor de productie van 7,2 miljoen hectoliter bier en 600 duizend hectoliter frisdrank.

Naast deze brouwerijen maken ook de mouterijen van Holland Malt in Lieshout en de Eemshaven deel uit van de groep. Deze mouterijen waren in 2020 goed voor de productie van 397 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. Bier&cO, distributeur van speciaalbier, voegt een groot portfolio aan ambachtelijk gebrouwen speciaalbieren toe aan ons assortiment.

Als onafhankelijke familie van brouwers en mouters werken we inmiddels met wereldwijd ruim 1.800 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.

Begin 2019 ontvingen we het predicaat Koninklijk. Sindsdien noemen we ons bedrijf met trots Royal Swinkels Family Brewers.



Geert van Iwaarden

Peer Swinkels



SCHOUDER AAN SCHOUDER



2020

# Sterker uit de crisis

Nadat 2019 voor ons bedrijf een jaar was vol feestelijke hoogtepunten, werd 2020 om heel andere redenen een jaar dat we niet gauw zullen vergeten. De gevolgen van de COVID-19-pandemie hebben ons bedrijf hard geraakt in vrijwel alle landen waarin we actief zijn. Door lockdown-maatregelen als het sluiten van de horeca, afgelasten van festivals en een avondklok in meerdere landen, verdampte een groot deel van de omzet.

2020 was dus een jaar waarin we als familiebedrijf werden uitgedaagd om onze veerkracht te laten zien. En dat hebben we gedaan. Met als doel om sterker uit de crisis te komen, zijn we samen met alle divisies direct met een actieplan gekomen. De impact van COVID-19 op onze medewerkers was groot en is dat nog steeds. We laten met zijn allen zien dat ons bedrijf het predicaat Koninklijk echt verdient. Tegelijkertijd ontwikkelden we plannen voor de toekomst.



### Het was best even schrikken

Peer: "Als je hoort dat mensen elkaar langere tijd niet mogen ontmoeten, is dat best even schrikken. Een groot deel van onze producten wordt nu eenmaal genuttigd waar mensen bij elkaar komen. Meteen vanaf het begin van de crisis hebben we drie prioriteiten gesteld: de gezondheid van onze medewerkers en relaties, de continuïteit van bedrijfsprocessen en de financiële gezondheid van het bedrijf.

De maatregelen om COVID-19 in te dammen, vroegen en vragen nog steeds ongelooflijk veel aanpassing van onze medewerkers. Een deel van onze mensen moest thuiswerken, sommigen moesten harder werken, anderen hadden ineens nauwelijks nog werk of kregen andere taken. Voor medewerkers in productie en logistiek of met ander werk dat aan een specifieke werkplek gebonden is, is anderhalve meter afstand houden niet altijd mogelijk. Daar was het een uitdaging om toch veilig het werk te kunnen blijven doen. Van veel collega's in de flexibele schil moesten we afscheid nemen. Op sommige afdelingen liep het ziekteverzuim door het virus hoog op. Het heeft soms onze uiterste inspanning gevraagd, maar de continuïteit van bedrijfsprocessen is gelukkig geen enkel moment in het geding geweest. Dankzij de flexibiliteit en veerkracht van velen. En daar heb ik enorme waardering voor.

Ik wil specifiek onze Belgische collega's noemen. De medewerkers die tijdens de lockdown geen werk meer hadden, kregen in België een tijdelijke werkloosheidsuitkering. Onze mensen hebben gekozen voor solidariteit door gezamenlijk een tandje minder te werken én minder te verdienen. Voor zulk solidair gedrag uit eigen beweging nemen we ons petje heel diep af. Het heeft ons vertrouwen in de Belgische operatie absoluut nog verder doen toenemen. Het zegt veel over deze medewerkers."

### Succes in 2020

Peer: "Ons grootste succes dit jaar is absoluut dat we goed door de crisis hebben kunnen navigeren zonder de lange termijn uit het oog te verliezen. Dit komt vooral door de ingrijpende maatregelen die we hebben genomen.

## Ons grootste succes dit jaar is absoluut dat we goed door de crisis hebben kunnen navigeren zonder de lange termijn uit het oog te verliezen.

Peer Swinkels

En doordat we als familiebedrijf altijd de focus hebben gehouden op de continuïteit en de lange termijn. Daarnaast is het ons gelukt om, ondanks alles, in veel landen in de wereld met ons bier en ook onze moutproductie aardige resultaten te boeken. Ook door snelle innovaties en aanpassingen in de markt hebben we de omzetsdaling nog enigszins kunnen dempen." "We hebben geïnvesteerd in onze groeimarkten met een goede marktpositie", vult Geert aan. "Daarnaast hebben we onze portfoliostrategie onder de loep genomen. Onze e-commerce-activiteiten hebben we enorm versneld, omdat veel meer mensen digitaal zijn gaan winkelen. Zo hebben we via onze webshops Bier&zO en S-Hop onze speciaalbieren beter beschikbaar gemaakt voor de consument."

Beiden noemen enkele tot de verbeelding sprekende nieuwe producten die zijn geïntroduceerd in 2020. Zoals de nieuwe Bavaria 0.0%, het speciaalbier Cornet Smoked en Kidame, een nieuw, licht en verfrissend bier van onze brouwerij Habesha in Ethiopië. In de trend 'better for you' hebben we een hard seltzer in de markt gezet onder de merknaam Spijke&. Voor ons bedrijf is dit niet alleen een innovatief product, we zijn hiermee in 2020 in een gloednieuw segment gestapt.

Peer: "In 2020 zagen we ook meer dan ooit de waarde van partnerships. Onze relaties in de horeca hebben we geholpen door vaten bier, die niet lang houdbaar zijn, terug te nemen en te vergoeden. Tegelijkertijd kwamen retailers ons tegemoet, door facturen



eerder te betalen dan de betalingstermijn afliep. Daarnaast hebben we onze huurvoorwaarden voor panden tijdelijk versoepeld om onze horecarelaties tegemoet te komen. In het begin van de crisis kampten veel zorginstellingen met nijpende tekorten aan desinfectiemiddel. Van het teruggehaalde tankbier uit de horeca in Nederland maakten we handalcohol, waarmee we 1.200 zorginstellingen door heel Nederland ondersteunden. Dit is een voorbeeld van een initiatief dat uit ons hart kwam en ook nog eens perfect aansluit bij onze circulariteitsgedachte. Bijzonder om te noemen is ook het Brainport Eindhoven partnership, waarmee we onze samenwerking met PSV en andere bedrijven in de regio hebben uitgebreid. Gezamenlijk zorgen we onder andere voor het aantrekkelijk houden van de regio.”

De in 2019 doorgevoerde reorganisatie van een collegiaal bestuursmodel naar een ceo-bestuursmodel met een kleine raad van bestuur en drie divisies, bleek een stevige fundering te hebben opgeleverd die in deze crisis onmisbaar was. Peer: “In het nieuwe bestuursmodel werken we vanuit een optimale combinatie van centraal beslissen waar het moet en decentraal beslissen waar het kan. De eerste resultaten daarvan in efficiëntie en effectiviteit hebben we in 2020 gezien.”

### Financieel gezond

Voor cfo Geert van Iwaarden was het zijn eerste jaar bij Swinkels Family Brewers. Het was voor hem meteen ‘alle hens aan dek’. “We kwamen in de grootste crisis in decennia terecht. En in plaats van dat ik op kantoor direct contact had met mijn nieuwe collega’s, werkte ik net als velen van hen vanuit huis. Ondertussen moesten er op

## De crisis heeft ons er niet van weerhouden **door te gaan met transformaties** die het bedrijf klaarstomen voor de toekomst.

Geert van Iwaarden

financieel gebied beslissingen worden genomen met veel impact. De crisis dwong ons tot het versneld invoeren van kostenbesparingen en initiatieven om de kasstroom te verbeteren. Dit heeft ons geholpen om de financiële resultaten op peil te houden. COVID-19 heeft desondanks een ongelofelijke financiële impact gehad. Al heeft ons dat er niet van weerhouden ook door te gaan met transformaties die het bedrijf klaarstomen voor de toekomst, zoals het Intelligente Brouwerij-programma en investeringen op het gebied van circulariteit. De horecasluiting is natuurlijk een klap voor onze relaties en omzet, maar voor de continuïteit van het bedrijf is het geen bedreiging. De volumes zijn wel sterk gedaald, maar de operationele winstmarge is dankzij alle kostenbesparingen redelijk op peil gebleven. Een knappe prestatie van ons allemaal. De kaspositie hebben we zelfs weten te verbeteren door nieuwe programma’s, waardoor we onze netto schuldpositie significant hebben kunnen verlagen. Het was een uitzonderlijk jaar, maar door al deze acties blijft het bedrijf financieel gezond.”

### Klaar voor de toekomst

We hebben naast de continuïteit van ons bedrijf, ook gewerkt aan de lange termijn en onze groeistrategie.

Uit analyses en benchmarkstudies kwam duidelijk naar voren dat ons kosten-niveau te hoog was. Peer: “We liepen uit de pas met onze concurrenten. Daarmee houden we groei tegen. En groei is juist zo belangrijk voor de toekomst van het bedrijf en dus ook voor de medewerkers.”

“Focus op kosten en cash is juist in een crisis belangrijk”, vult Geert aan. “Ons programma Fit for Growth betekent letterlijk dat we ons bedrijf klaarstomen voor groei door middelen vrij te maken om te kunnen investeren.”

Voor de COVID-19-crisis waren we al gestart met het doorlichten van onze kostenstructuur. We hebben gekeken naar een optimale bezetting van medewerkers, ook na onze digitale transformatie straks. En naar het juiste kostenniveau om competitief te zijn in onze industrie. Daarbij hebben we gezien dat de personeelskosten omlaag moeten. De noodzaak om een lager kostenniveau te realiseren is groter geworden door de impact van de COVID-19-crisis op ons bedrijf. Daarom hebben we in 2020 moeilijke gesprekken met een aantal van onze medewerkers moeten voeren. Uiteraard hebben we dit proces zorgvuldig aangepakt en hebben we dit traject samen met de or doorlopen. Uiteindelijk zorgen we zo dat we met een betere basis en een kostenbewuste en efficiënter ingerichte organisatie klaar zijn voor de tijd na COVID-19.

“Het is familiebedrijven, die doorgaans wat meer vet op de botten hebben, eigen om anticyclisch te denken”, vult Peer aan. “Juist als het minder gaat, is het interessant om te investeren in groei. En onze kaspositie laat dat zeker toe. In 2020 hebben we onze investeringen even op een lager pitje gezet, maar in het komend jaar willen we meer investeren in groei.”

**Dankzij de flexibiliteit en veerkracht van onze mensen is de continuïteit van onze bedrijfsprocessen geen enkel moment in het geding geweest.**

Peer Swinkels







We onderscheiden drie groeipijlers: organische groei per divisie, fusies en overnames en greenfield ontwikkeling.”

### Intelligente Brouwerij

De Intelligente Brouwerij is een meerjarenprogramma voor de digitale transformatie van het bedrijf, dat we in 2019 presenteerden. In 2020 hebben we opnieuw stappen gezet. Het eerste grote onderdeel, het HR-systeem SuccessFactors, is live sinds januari 2021. Dit omvat personeelsadministratie en recruitment, zodat we meer inzicht krijgen in alle medewerkers die bij ons werken. Daarnaast bouwen we een nieuwe klantendatabase, waarmee we onze klanten nog beter kunnen bedienen. Geert: “De volgende, echt grote stap binnen het programma staat gepland voor het eind van 2021. Dan gaat heel onze locatie in Lieshout over naar één systeem. Dat is echt een megasprong naar de Intelligente Brouwerij die we voor ons zien.”

### Winnende familiecultuur

Om iedereen optimaal tot zijn of haar recht te laten komen, gaan we voor een winnende familiecultuur. Dat betekent een organisatie die veilig is, maar tegelijkertijd veel kan vragen van mensen. Zo kunnen we samen winnen. We houden vast aan ons DNA,

maar ontwikkelen ons ook. Om slagvaardig te zijn, is het belangrijk dat mensen elkaar direct aanspreken, vragen stellen en daarmee aannames checken, besluitvaardig zijn en afspraken nakomen. 2020 was het eerste volledige jaar dat onze nieuwe cppo Angelique Heckman deel uitmaakte van ons executive team. Hiermee krijgt de HR-agenda meer aandacht op het hoogste niveau. Peer: “Vanuit onze kernwaarden ondernemerschap, samenwerking en focus op resultaat gaan we voor concrete resultaten. We werken aan een cultuur waarin je risico durft te nemen, waarin je samenwerkt als in een familie, maar waarin je oordeelt en stuurt op basis van feiten in plaats van perceptie.”

### Circulariteit

Wij gaan voor stabiele, maar ook duurzame groei. Als familiebedrijf willen we het bedrijf immers mooier doorgeven aan de volgende generaties. We hebben daarin een enorme ambitie: we willen ons bedrijf zo circulair mogelijk overdragen aan de volgende generaties. Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft al lange tijd onze aandacht. In 2019 hebben we ervoor gekozen dit toe te spitsen op circulariteit. We denken hiermee namelijk de meeste impact te hebben op de maatschappij.

We streven ernaar in 2025 75% circulair te ondernemen volgens onze eigen berekeningsmethodiek. Dat ambitieuze doel geeft onze medewerkers en relaties heel duidelijk aan waar we naartoe willen. Met de Swinkels Circularity Index, die we vorig jaar introduceerden, meten we onze activiteiten en maken we het resultaat tastbaar. Dit inspireert én maakt duurzaamheid minder vrijblijvend.

Peer: “Het is mooi om te zien hoe het formuleren van ons ambitieuze doel allerlei radertjes in beweging zet. Een voorbeeld is het in kaart brengen van reststromen en doelgericht denken over hergebruik. In 2020 hebben we een groot project voor warmterecuperatie in de brouwerij, mouterij en bottelarij in Lieshout gerealiseerd. Hiermee hebben we een energiebesparing van ruim 15% weten te bereiken. Daarnaast hebben we in samenwerking met TU/e bewezen dat het mogelijk is onze brouwerij te voorzien van warmte voor ons brouwproces door de verbranding van fijn ijzerpoeder. Dit is een vrij nieuwe, circulaire energiedrager. Zorgen dat grondstoffen niet verloren gaan en hun waarde behouden vraagt veel, ook van onze leveranciers. We merken dat leveranciers en partners ook steeds vaker bezig zijn met duurzaamheid. Samen kunnen we stappen zetten op het gebied van circulariteit.”

Geert: “Circulariteit brengt ook mooie businessresultaten. Reststromen aanwenden en warmte hergebruiken leveren extra inkomsten of kostenbesparingen op. Natuurlijk willen we heel goed zorgen voor de planeet, maar circulair ondernemen is ook zakelijk interessant. Duurzaamheid is niet per se duur. We dagen medewerkers uit hierin mee te denken en te doen. En we lopen voorop: onze mvo-informatie, inclusief die over circulariteit, is onderworpen aan assurance door onze accountant. We hopen dat we hiermee ook andere bedrijven inspireren om stappen te zetten op het gebied van circulariteit. We gaan in elk geval door met investeringen die ons bedrijf meer circulair maken. Zo investeren we ons groener uit de crisis.”

Peer Swinkels  
Geert van Iwaarden,

2 april 2021

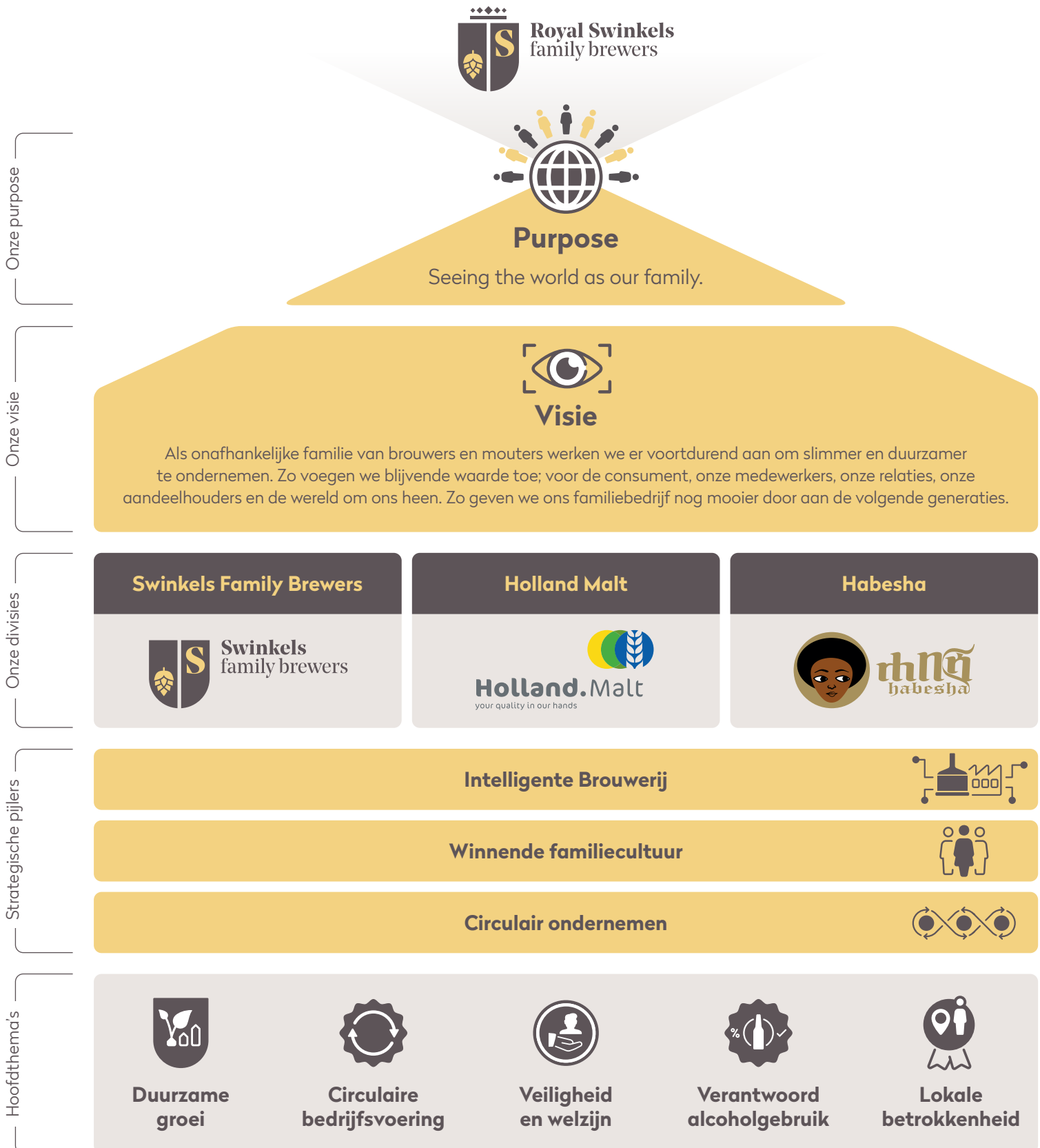
**We gaan door met investeringen die ons bedrijf meer circulair maken. Zo investeren we ons groener uit de crisis.**

Geert van Iwaarden



# Purpose, visie en strategie

In 2019 gingen we van een collegiaal bestuursmodel naar een ceo-model met een kleine raad van bestuur en drie divisies met elk een eigen directie. Daarnaast formuleerden we drie pijlers om focus aan te brengen in onze strategie. In 2020 zetten we stappen om ons strategiehuis verder op orde te krijgen. Met de geformuleerde visie en purpose zit nu ook het 'dak' op ons strategiehuis. Het helpt ons om de juiste keuzes te maken en ons familiebedrijf toekomstbestendig te maken voor de volgende generaties.



Figuur: Ons strategiehuis



# 2020

## Onze financiële kerncijfers

Netto-omzet **773,2**

(in miljoenen euro's)

897,0 (2019)	854,4 (2018)	792,3 (2017)	750,3 (2016)
--------------	--------------	--------------	--------------



EBITDA **70,0**

(in miljoenen euro's)

94,2 (2019)	99,7 (2018)	84,8 (2017)	86,5 (2016)
-------------	-------------	-------------	-------------

Investerings in  
materiële vaste activa **31,0**

(in miljoenen euro's)

63,1 (2019)	63,4 (2018)	84,0 (2017)	51,1 (2016)
-------------	-------------	-------------	-------------



Solvabiliteit **47,2**

(groepsvermogen in % van het totale vermogen)

46,8 (2019)	51,1 (2018)	52,5 (2017)	50,8 (2016)
-------------	-------------	-------------	-------------

Liquiditeit **1,04**

(vlottende activa/kortlopende schulden)

1,52 (2019)	1,37 (2018)	1,24 (2017)	1,47 (2016)
-------------	-------------	-------------	-------------



Net debt/EBITDA **0,8**

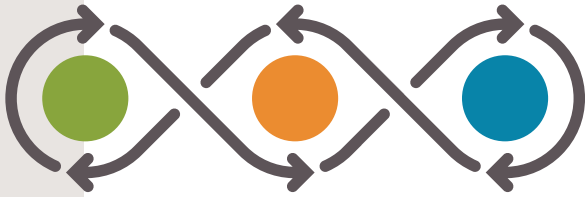
1,6 (2019)	1,1 (2018)	0,9 (2017)	0,8 (2016)
------------	------------	------------	------------



# 2020

## Onze mvo-kerncijfers

### Circulariteit



Circulariteitsscore **52%**

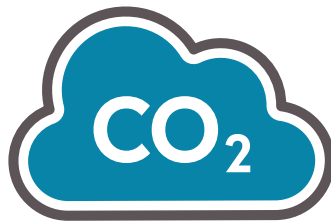
40% (2019)

30% (2018)

Energieverbruik (MJ/hl) **108**

128 (2019)

123 (2018)



CO<sub>2</sub>-uitstoot (kton) **82**

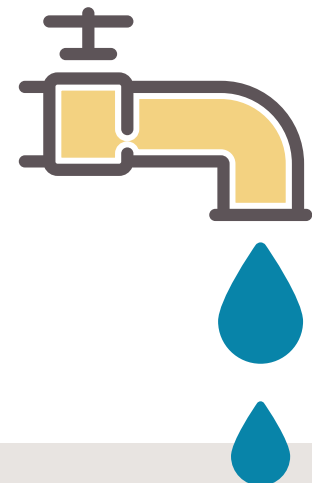
126 (2019)

118 (2018)

Waterverbruik (hl/hl bier) **4,1**

4,2 (2019)

4,2 (2018)



## Veiligheid en welzijn

Ongevalsequentie  
(ongevallen met verzuim per 100 fte) **1,00**

1,04 (2019)

1,35 (2018)

Ziekteverzuim **3,4%**

2,7% (2019)

2,8% (2018)

Aantal fte **1.569**

1.629 (2019)

1.615 (2018)



## Verantwoord alcoholgebruik



Percentage alcoholvrij  
of laagalcoholisch (<3,5%)  
van totale verkochte  
biervolume

**10,7%**

8,7% (2019)

8,6% (2018)





# Eén strategie, drie divisies en tientallen uitdagingen

Voor alle drie onze divisies is de wereldwijde bierconsumptie leidend. Dat de bierconsumptie voor het eerst in decennia sterk afnam als gevolg van de maatregelen tegen de pandemie, had dan ook grote impact op onze organisatie. Onze producten gaan veelal samen met het bijeenkomen van mensen. De horecasluiting en avondklok, maar ook social distancing, maakten dat onmogelijk en hadden zo directe invloed in vrijwel alle landen waar we actief zijn. Door onmiddellijk actie te ondernemen in merkaanbod of distributie en door te besparen op de kosten, hebben we de schade kunnen beperken. Zo hebben we met een redelijk positief resultaat het jaar kunnen afsluiten. Tegelijkertijd hebben we effect gezien van onze inspanningen van de afgelopen jaren. Onze divisies zijn stabiel gebleken.

We blijven gericht op groei van de divisies én het verstevigen van de basis van het bedrijf als geheel. Daarom stond 2020 zeker niet alleen in het teken van COVID-19. In elk van de drie divisies hebben onze medewerkers gewerkt aan eigen strategische actieprogramma's voor meer waardecreatie, slimmer werken en circulariteit. Als internationale speler in de bier- en moutmarkt zorgen we er zo voor dat we relevant blijven. Ook in moeilijke tijden grijpen we kansen, zoals introducties van nieuwe merken en innovaties op het gebied van circulariteit.

## Swinkels Family Brewers

# Ondernemen in crisistijd



De divisie Swinkels Family Brewers bestaat uit verschillende businessunits. Elke unit kreeg in 2020 zijn eigen uitdagingen als gevolg van het virus. België en Nederland, de landen waar we het meest actief zijn in de horeca, zijn hard geraakt door maatregelen om het virus in te dammen, zoals de lockdowns en horecasluiting. Het virus heeft veel impact gehad op onze Belgische organisatie, zeker voor onze medewerkers. Toch zaten in zowel België als Nederland onze brouwers niet stil: we introduceerden onder andere Cornet Smoked en Swinckels' 0.0%.

In Frankrijk en Italië, twee andere businessunits, is retail een belangrijk afzetkanaal. We zien dan ook dat deze landen het relatief goed hebben gedaan. Hoewel de COVID-19-crisis begon in Italië, heeft deze businessunit door de productmix te verbeteren meer winst kunnen genereren dan we aanvankelijk verwachtten. In Frankrijk nam de verkoop via retail toe. Door andere verpakingskeuzes te maken, verbeterde de aanwezigheid in het schap. Desondanks is in Frankrijk vooral de categorie speciaalbier hard geraakt.

In Azië en Noord-Amerika was de impact van COVID-19 op de economie minder groot door overheidskeuzes. Hierdoor nam de verkoop in deze gebieden zelfs toe ten opzichte van 2019. De winstgevendheid van de businessunit Export heeft zich in het Midden-Oosten en Afrika goed ontwikkeld. Forse kostenbesparingen en de verschuiving naar de verkoop van andere biermerken en -soorten zorgden voor een resultaat dat tot tevredenheid stemt.



### Holland Malt

## Strategische keuzes betalen uit

De wereldwijd dalende bierconsumptie had een negatief effect op de beschikbare moutvolumes. Door de inzet van medewerkers en strategische keuzes die Holland Malt in een eerder stadium maakte, bleef het volumeverlies zeer beperkt. In de eerste plaats hielp de beslissing om in veel verschillende werelddelen en marktsegmenten actief te zijn. Ook de strategische locatie van mouterij Eemshaven is een groot voordeel, zowel voor de verkoop van mout als voor de inkoop van brouwergerst. Tot slot heeft Holland Malt in 2019 geïnvesteerd in mouterij Lieshout om meer craft en speciaal mout te kunnen leveren aan craftbrouwers. Ook dit droeg positief bij.

Naast goede wereldmarktpenetratie en het ontwikkelen van niches, heeft de divisie met kostenmaatregelen op het gebied van de inzet van medewerkers en onderhoud, en het doorschuiven van niet-urgente projecten, proactief de continuïteit gewaarborgd tegen zo min mogelijk kosten. Verder kon de productie door goed voorraadmanagement op volle capaciteit door blijven draaien.

Holland Malt heeft haar resultaat over 2020 weten te verbeteren ten opzichte van 2019. De oorspronkelijke pre-COVID-19 begroting werd licht overtroffen met het hoogste resultaat tot op heden als gevolg. De verdubbeling van de capaciteit van mouterij Eemshaven sinds het eerste kwartaal van 2019, heeft zich hiermee bewezen op een solide fundament te rusten. Holland Malt blijft goede kansen tot verdere groei zien en blijft hier onverkort op inzetten, naast het verder werken aan haar duurzaamheidsambities.

Ook in moeilijke tijden **grijpen we kansen.**

### Habesha

## Grote uitdagingen en een introductie

Het is onrustig in Ethiopië. Politieke onlusten en spanningen hebben óók effect op de economische situatie en dus op de verkoop van ons product. Onze divisie Habesha heeft in 2020 als gevolg van COVID-19 grote aanpassingen moeten doen in de distributie. Thuis drinken is in Ethiopië niet zo gebruikelijk. Ons distributiesysteem was daarom gericht op verkoop via restaurants en barretjes. Door een langdurig geldende avondklok vanaf 18 uur viel die omzet in één klap volledig weg. In korte tijd hebben we de distributie verlegd naar kleine buurtwinkeltjes. We hebben hiervoor een deal gesloten met kleine supermarkten, zogeheten *order stores*. Zo konden Ethiopiërs toch hun bier kopen. Hierdoor hebben we de omzetterugval enigszins kunnen dempen. Daarnaast hadden we in het voorjaar van 2019 ons aanbod al verbreed met Negus, een alcoholvrije, donkere moutdrank die op elk moment van de dag beschikbaar was voor de Ethiopiërs.

Naast effecten van COVID-19 had een bijna verdrievoudiging van de accijns tot gevolg dat de verkoopprijs van het bier met 50% steeg. Dit had uiteraard een grote impact, onze volumes hadden flink te lijden. Tegelijkertijd zijn we in actie gekomen. Behalve de al genoemde distributie-wijziging, hebben we ook een nieuwe drank ontwikkeld en geïntroduceerd: Kidame. Verder is het op de valreep van 2020 gelukt om tapbier in Ethiopië op de markt te brengen. Kortom, er is ook hier hard gewerkt om te acteren op de crisis. Ook het resultaat van deze divisie hebben we kunnen stutten door zware kostenmaatregelen. Al deze acties hebben ondanks de grote uitdagingen ook hier een behoorlijk resultaat opgeleverd.

Vanwege de onrust in het noorden van Ethiopië, Tigray, eind 2020, heeft Swinkels Family Brewers in het begin van 2021 een donatie gedaan aan de UNHCR, de vluchtelingenorganisatie van de Verenigde Naties. Met deze donatie worden noodopvang, voedsel, water en gezondheidsscreenings geboden aan de vluchtelingen uit de Tigray regio.





# Onze focus en



In 2019 brachten we meer focus aan in de onderwerpen waarop we rapporteren in ons jaarverslag. Dit deden we op basis van onze strategie, stakeholdersbelangen en materialiteitsmatrix. We besloten alleen nog de thema's te beschrijven waarop we echt maatschappelijk verschil willen en kunnen maken. Tot 2025 zijn dat de vijf focusgebieden op deze pagina's.

## 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 netto-omzet en EBITDA.
- Een gezonde solvabiliteit en liquiditeit.

### Prestaties 2020

- € 773 miljoen netto-omzet.
- € 70,0 miljoen EBITDA.
- Liquiditeit 1,04.
- Solvabiliteit 47,2%.



Status  
2020

## Circulair ondernemen

Voor ons gaat niets boven de zorg voor een fijne, gezonde 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 2020

- 52% circulair ondernemen in 2020 bereikt (volgens eigen berekeningsmethode en op basis van de meest recente data).



Status  
2020

# ambities



## 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 2020

→ 18 ongevallen met verzuim.  
→ 3,4% ziekteverzuim.



Status  
2020



## 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 2020

→ 10,7% alcoholvrije bieren en laagalcoholische bieren <3,5%.



Status  
2020



## Lokale betrokkenheid

Overal ter wereld moet onze omgeving vooral baat hebben bij onze aanwezigheid. Daarom werken we er met omwonenden aan om lokaal waarde toe te voegen op tal van manieren. 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 2020

→ Alle brouwerijlocaties hebben lokale projecten.



Status  
2020





ching  
habesha

ching  
habesha



# 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: dit familiebedrijf nog mooier doorgeven aan de volgende generaties.







# Resultaten 2020



**Groei aanmoedigen van ondernemingen en het stimuleren van waardevol werk, ondernemerschap, creativiteit en innovatie.**

Omzet 2019  
**€ 897,0 miljoen**

Omzet 2020

**€ 773,2  
miljoen**

De impact van de COVID-19-pandemie heeft een stempel gedrukt op onze financiële resultaten van 2020. Ten opzichte van 2019 daalde de omzet met 14% naar € 773,2 miljoen, met name door de sluiting van de horeca in een aantal belangrijke landen. Doordat we verspreid over de hele wereld werken, in diverse landen, sectoren en segmenten, bleef de omzetsdaling nog enigszins beperkt. De toegenomen omzet in retail kon het volumeverlies in de horeca voor een klein deel opvangen, maar niet goedmaken. We hebben de financiële gevolgen gedeeltelijk kunnen beperken door onmiddellijk grootscheepse kostenmaatregelen door te voeren. Desondanks nam de EBITDA af van € 94,2 miljoen in 2019 tot € 70,0 miljoen in 2020.

We zien grote verschillen per land waarin wij opereren. In België en Nederland, waar we veel omzet behalen via de horeca, was het volumeverlies als gevolg van de horeca-sluiting groot. Horecaondernemers die van ons een pand huren, hebben we ondersteund met huurkorting en betalingsregelingen, waardoor huuropbrengsten lager waren dan in 2019. Landen waarin we voornamelijk via het retailkanaal verkopen, zoals Italië en Frankrijk, presteerden beter dan verwacht.

Onze brouwerij Habesha kampte met diverse factoren die de omzet negatief beïnvloedden. Naast COVID-19, dat ook in Ethiopië grote impact had, speelden politieke onrust, devaluatie van de Ethiopische Birr en accijnsverhoging een rol. Ondanks stevige kostenmaatregelen waren de resultaten van Habesha daardoor lager dan in 2019. Ons moutbedrijf Holland Malt behaalde goede resultaten onder uitdagende marktomstandigheden en bewees daarmee uitstekend gepositioneerd te zijn, met strategisch gelegen productie-locaties en export naar een groot aantal landen.

De effectieve belastingdruk bedroeg 26,4% in 2020, waarbij het gewogen gemiddelde tarief is berekend op basis van de resultaten vóór belastingen in de verschillende belastingjurisdicties.

### Veranderingen in de organisatie

Ondanks de COVID-19-crisis hebben we in 2020 geïnvesteerd in twee bedrijfsbrede veranderingsprogramma's die de komende jaren hun vruchten zullen gaan afwerpen.

- 'Design-the-base' is een reorganisatieprogramma dat het bedrijf voorziet van een optimale basis voor groei in de toekomst. Voor het programma is in

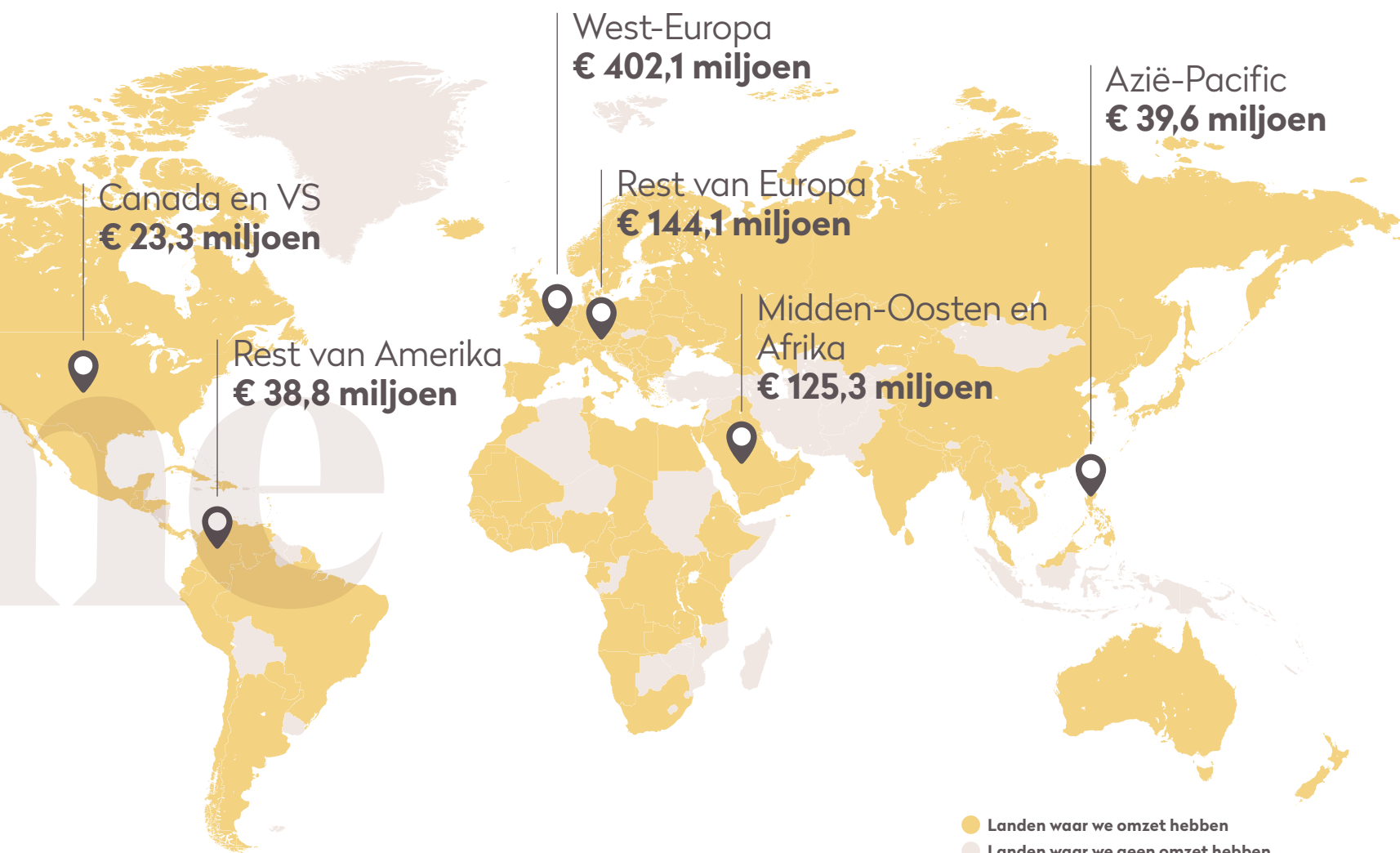
2020 een voorziening van € 3,9 miljoen gevormd om de komende jaren een sociaal plan uit te kunnen voeren.

- 'Intelligente Brouwerij' is een digitaal transformatieprogramma dat gericht is op het ontwikkelen van een nieuw digitaal platform, met geharmoniseerde bedrijfsprocessen en een nieuwe manier van werken. In 2020 bedroeg de investering € 7,5 miljoen. Aangezien dit een meerjarenprogramma is, zullen we hier ook de komende jaren in investeren.

### Liquiditeit

In 2020 hebben we naast de genoemde kostenmaatregelen ook veel aandacht besteed aan maatregelen om onze kaspositie te versterken. Deze maatregelen waren vooral gericht op de reductie van het werkkapitaal, onder andere door het verminderen van openstaande bedragen van onze klanten en door het maken van nieuwe betaalaafspraken met onze leveranciers. Ook hebben we onze voorraden teruggebracht, en hebben we een aantal geplande investeringen uitgesteld.

Bij Holland Malt hebben we een receivable finance programma geïntroduceerd om betalingstermijnen van een aantal klanten terug te brengen. Ook hebben we de



samenwerking met een aantal belangrijke leveranciers versterkt middels een supplier finance programma, waarbij de betalings-termijnen van beide partijen verbeterden. Mede dankzij deze nieuwe programma's hebben we onze schulden aan kredietinstellingen kunnen verlagen van € 150,4 naar € 69,7 miljoen. De liquiditeitsratio kwam uit op 1,04 in 2020 ten opzichte van 1,52 in 2019.

### Kasstroom

De netto kasstroom van het bedrijf was positief (€ 16,6 miljoen). De inkomende

kasstroom uit operationele activiteiten (€ 137,3 miljoen) lag fors hoger en de uitgaande kasstroom uit investeringsactiviteiten (€ 32,0 miljoen) lager dan in 2019 (respectievelijk € 55,8 miljoen en € 79,3 miljoen). De uitgaande kasstroom uit financieringsactiviteiten is € 88,7 miljoen.

De positieve netto kasstroom over 2020 is vooral het gevolg van drie ontwikkelingen:

- De kasstroom uit operationele activiteiten was hoger dan in 2019, doordat er in 2020 meer aandacht is geweest voor de beheersing van het werkkapitaal.

- De kasstroom uit investeringsactiviteiten was lager dan in 2019. Doordat alle focus lag op het gezond houden van het bedrijf zijn investeringen uitgesteld.
- De kasstroom uit financieringsactiviteiten was in 2020 lager dan in 2019 door aflossingen van leningen en inkoop van eigen aandelen.

### Belastingen

In 2020 betaalden we de volgende belastingen (in miljoenen euro's):

Vennootschapsbelasting	2020
West-Europa	4,1
Rest van Europa	0,2
Midden-Oosten en Afrika	1,5
Canada en VS	-
<b>Totaal</b>	<b>5,8</b>

Accijnzen	2020
West-Europa	74,8
Rest van Europa	16,8
Midden-Oosten en Afrika	16,4
Canada en VS	2,3
<b>Totaal</b>	<b>110,3</b>

Overige belastingen	2020
West-Europa	39,5
Rest van Europa	12,3
Midden-Oosten en Afrika	10,3
Canada en VS	1,0
<b>Totaal</b>	<b>63,1</b>

Overige belastingen bestaan voor € 37,7 miljoen uit btw en voor € 25,3 miljoen uit loonbelastingen en sociale lasten.





# Licentiepartners: we streven naar het beste voor beiden

Niet in alle landen waar we ons bier verkopen, is het bier ook echt afkomstig uit een van onze eigen productie-units. We exporteren veel van onze bieren, maar in sommige landen kan dat niet of is dat commercieel niet interessant. In die landen werken we samen met lokale brouwerijen. Deze zogenoemde licentiepartners brouwen volgens onze recepturen en voor onze merken. Behalve afspraken op bijvoorbeeld het gebied van financiën, de operatie en controle via audits, maken we ook afspraken over maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Op dit moment werken we met licentiehouders in Rusland, Georgië, Servië en Kazachstan. De redenen om voor deze manier van samenwerken te kiezen, verschillen per land. Zo kent Rusland hoge importheffingen, waardoor export naar dat land commercieel minder interessant is. Ook kennen we minder valutarisico in Rusland, omdat we inkopen, produceren en verkopen in roebels. Een andere reden kan zijn dat een gebied moeilijk te bereiken is. Of dat het voor ons als buitenlands bedrijf niet mogelijk is om de distributie in een land goed op orde te krijgen. In Servië werken we bijvoorbeeld samen met een partner die marktleider is in de Balkanlanden, een brede distributie is dan gegarandeerd. Aan de andere kant zijn we er zeker van dat er in deze landen markt is voor bieren en dat onze merken aansluiten bij de behoeften van de consumenten. Voldoende capaciteit in de markt is onmisbaar om het samenwerken met licentiehouders rendabel te maken. In 2020 had COVID-19 ook voor de verkoop via licentiehouders een negatief effect. Dit gold vooral in de Balkanlanden, waar veel van ons bier via horeca wordt verkocht.







## Samenwerken met licentiepartners kan alleen bij een hechte vertrouwensrelatie.



### — Win win

Voorwaarde om te gaan samenwerken met een licentiepartner is in de eerste plaats dat deze bier levert van goede kwaliteit. Onze hoogste prioriteit is dat onze merken sterk blijven en de marktwaarde wordt behouden of vergroot. Hierin is de continuïteit van de kwaliteit van onze producten erg belangrijk, in alle landen sturen we daarop. Van elke batch die onze licentiehouders maken, gaan samples naar ons lab in Lieshout. Daar wordt de kwaliteit getest. Belangrijk in de samenwerking is natuurlijk ook dat ons merk rendabel is voor onze partner.

Eind 2020 hebben we de samenwerking met Moscow Brewing Company (MBC) uitgebreid. Deze partij gaat, naast Hollandia, ook Bavaria pils en Bavaria 0.0% voor ons brouwen. Een belangrijke reden is dat MBC beschikt over de modernste brouwerij van Rusland. In principe zorgen licentiehouders zelf voor grondstoffen, maar vanwege onze expertise in het brouwen van alcoholvrij bier, leveren we de grondstoffen voor het Bavaria 0.0%-bier wel aan.



### — Vertrouwen

Vertrouwen is de basis in de samenwerking met licentiepartners. Onze partnerbrouwerijen brouwen ons product volgens ons recept en kennen dus onze 'brouwgeheimen'. Behalve dat voldoende capaciteit en kwaliteit belangrijk zijn, is het belangrijk dat licentiehouders goed georganiseerd zijn en zaken als distributie en marketing goed op orde hebben. Zij moeten bereid zijn om ons operationeel en financieel op de hoogte te houden. Door audits op bijvoorbeeld volumes checken wij of data kloppen.

We merken in de praktijk dat de samenwerking optimaal is als licentiehouders echt vertrouwen hebben in onze producten en van harte bereid zijn erin te investeren. Helaas konden we vanwege COVID-19 onze licentiehouders dit jaar niet bezoeken.



### — Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Brouwen op locatie bespaart een hoop CO<sub>2</sub>-uitstoot omdat er heel veel kilometers transport wordt voorkomen. Om te zorgen dat onze licentiepartners ook op een verantwoorde manier brouwen, zijn we met ze in gesprek over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wij vragen al onze licentiepartners actief bezig te zijn met energie- en waterreductie en het creëren van een zo veilig mogelijke werkomgeving. Ook vragen we hen om na te denken over mvo-risico's en beheersmaatregelen in hun keten. Dit betekent dat we het gesprek aangaan over het bewust kiezen van hun leveranciers en het werken met bepaalde certificaten die goede milieu- en veiligheidsomstandigheden garanderen.

Bij nieuwe samenwerkingsovereenkomsten zoals met de Moscow Brewing Company maken we afspraken op het gebied van duurzaamheid in de vorm van contracteisen. We zetten afspraken zwart-op-wit en kunnen zo meer doen dan alleen mvo bespreken. Onze ambitie is een situatie te creëren waarin licentiehouders net als wij vol inzetten op duurzaam ondernemen. Hier zijn we op dit moment helaas nog niet. In Georgië werken we steeds nauwer samen met licentiehouder Argo. In dit bedrijf hebben we sinds 2019 een minderheidsbelang. Daardoor kunnen we de dialoog over onze circulariteitsnormen nadrukkelijker voeren.



# Product- introductions & -innovaties

Vanuit de wens om voor elk moment op elke plaats een passend bier te kunnen bieden, blijven we bouwen aan ons bierportfolio. In 2020 brachten we deze nieuwe producten op de markt.



## Bavaria 0.0%

De nieuwe Bavaria 0.0% wordt gebrouwen middels een nieuwe brouwmethode en heeft een nieuw design en nieuwe receptuur.



## Bavaria IPA, Bavaria Herfstbok 2020 en Bavaria Lentebok

Geïntroduceerd in Nederland.  
De Bavaria Herfstbok 2020 is een special edition met de toevoeging van havermout, naast de 5 reguliere moutsoorten. De Bavaria IPA en de Bavaria Lentebok zijn exclusief bij Jumbo Supermarkten geïntroduceerd.



## Bavaria 0.0% Radler Apple, Bavaria 0.0% Radler Strawberry

Geïntroduceerd in exportlanden.



## Swinckels' 0.0%

Exclusief in Nederlandse horeca geïntroduceerd.



## Palm 0.0%

Gebrouwen in onze nieuwe 0.0% brouwinstallatie, verfijnd ten opzichte van de vorige Palm 0.0%.

## Cornet Smoked

Zwaar blond bier met rokerige toets.



## Vibrant P'Ocean

Een samenwerking tussen Rodenbach en het Amerikaanse Dogfish Head Brewery.

## Rodenbach FruitAge

Geïntroduceerd in Nederlandse horeca en supermarkten.



Het Bavaria redesign werd in 2020 ook uitgerold in exportlanden.



De Molen Water & Vuur  
New England IPA.



Landerbräu

Geïntroduceerd in Nederland en export.

Nieuw design



Steenbrugge  
Quadrupel

Geïntroduceerd bij Aldi Nederland.



Kidame

Blond bier, geïntroduceerd in Ethiopië.

SPIKED

Spijke& Hard Seltzer

Lemon, Seaweed, Wild Berries en Cherry



In samenwerking met The Seaweed Company.



Nieuw design 8.6 én 8.6 in fles



Geïntroduceerd in alle landen waar 8.6 verkrijgbaar is.



# 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.



- Silver Medal**  
Bavaria Pilsener
- Bronze Medal**  
Bavaria 0.0% Wit
- Country Winner**  
Swinkels' Superior Pilsner

## Bavaria 0.0% IPA

Gekozen product van het jaar Nederland

Distrifood Retail Wheel categorie Bier Nederland



- Silver Medal**  
La Trappe Puur (specialty beer less than 7 ABV)



- Gold Medal**  
La Trappe Blond



**Gold Medal**  
Bavaria 0.0% Wit  
Brouwerij de Molen  
Bold & Brash BBA Blackberry  
La Trappe Blond



**Bronze Medal**  
Brouwerij de Molen  
Hel & Verdoemenis en  
Hel & Verdoemenis Hazelnoot

## RateBeer

Brouwerij de Molen



### — Overall Product van het jaar

## Cornet houten kratten

Gekozen tot  
Overall Product  
van het jaar  
in België



## ASIA BEER CHALLENGE 2020



**Double Gold Medal**  
La Trappe Witte Trappist  
La Trappe Dubbel



**Gold Medal**  
La Trappe Blond  
La Trappe Tripel  
La Trappe Quadrupel  
Rodenbach Classic  
Rodenbach Grand Cru  
Rodenbach Alexander



**Silver Medal**  
Rodenbach  
FruitAge



**Highest Points**  
La Trappe Dubbel



**Bronze Medal**  
Bavaria 0.0% Wit  
Palm Original





Maurice Rijnen



Rick van de Mortel



SCHOUDEER AAN SCHOUDEER

# Goed op weg naar één Intelligente Brouwerij

De afgelopen jaren hebben we geïnvesteerd in onze processen en in één centraal platform waarmee we slimmer data verzamelen. In 2020 bouwden we hier gestaag aan verder, al zorgde de pandemie voor enige vertraging. Niettemin zagen we aan het eind van het jaar mooie resultaten. Fijn, want het gaat er uiteindelijk om dat we (nog) slimmer gaan werken.

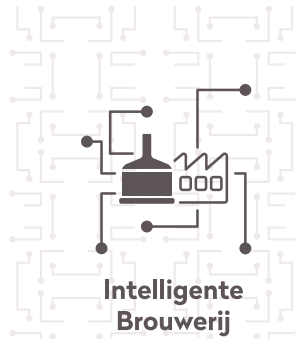


**H**et interne programma Intelligente Brouwerij nog even in het kort: hiermee hebben we straks in één oogopslag overzicht over al onze processen. Of het nu gaat om het aantal orders in onze Belgische brouwerijen, de inkoop van nieuwe machines in Lieshout, de verkoop van een bepaald product in Italië of de Verenigde Staten of het aantal nieuwe medewerkers bij onze Ethiopische brouwerij. Om maar wat voorbeelden te noemen.

Het moge duidelijk zijn dat zoveel overzicht enorm veel voordelen oplevert. Het belangrijkste voordeel is dat we snel heel gerichte en gefundeerde beslissingen kunnen nemen. De familie Swinkels had in de brouwerij in Lieshout generaties lang voldoende aan een goed 'onderbuikgevoel', een combinatie van kennis en jarenlange ervaring.

In het huidige bedrijf met brouwerijen in meerdere landen en honderden producten die we verkopen in tientallen landen, is het niet zo eenvoudig om precies de goede hoeveelheden op het juiste moment te produceren. "In de Intelligente Brouwerij nemen we beslissingen op basis van data", vertelt Maurice Rijnen, als IT/digital lead verantwoordelijk voor het programma. In 2020 hebben we met onze board en mensen van Deloitte nog een keer de basis doorgelicht. Hoe richten we de Intelligente Brouwerij en dus ons bedrijf zo effectief mogelijk in? Dat COVID-19 dit proces tijdelijk stillegde, was even schrikken. "Maar het bleek uiteindelijk een voordeel om even afstand te nemen. We gingen met een kleiner team terug naar de basis: onze businessprocessen. We hebben onze businessprocessen vertaald in tien vitale werkstromen met elk een eigen business product owner, eigen teams en activiteiten. Daarmee is de Intelligente Brouwerij voor de medewerkers ook praktischer gemaakt."

**Met een nieuwe tool kunnen we precies voorspellen wat we waar gaan verkopen.**



**Hiermee hebben we straks in één oogopslag overzicht over al onze processen.**

Om de directere link met de business te onderstrepen, kwam er ook een tweede programma-verantwoordelijke voor de Intelligente Brouwerij aan boord, in de persoon van business lead Rick van de Mortel. "Ik ga ervoor zorgen dat we constant focus houden op het verbeteren van ons bedrijf", vertelt hij. "Want uiteindelijk gaat het erom die extra data en efficiency effectief toe te passen. Hoe gaan we ermee werken, wat betekenen ze voor onze afdelingen en dagelijks werk en vooral: wat leveren ze ons op? Een ander doel is harmonisatie: zorgen dat we overal ter wereld min of meer op dezelfde manier werken, gebaseerd op best practices."

### Succes 2020

Concrete stappen binnen het Intelligente Brouwerij-programma in 2020:

#### Voorspellen

Met een nieuwe tool kunnen we precies voorspellen wat we waar gaan verkopen (de zogeheten SAP IBP demand planning).

#### SuccessFactors

Alle informatie van bijna al\* onze medewerkers wereldwijd staat in één overzichtelijke database: SuccessFactors. We weten zo bijvoorbeeld op ieder moment precies welk talent we in huis hebben. Ook hebben onze medewerkers snel en makkelijk toegang tot hun persoonlijke data. SuccessFactors is voor hen bovendien de algemene toegang naar het hele systeem, waarmee onze data meteen beter beveiligd zijn. Hiermee hebben we ook een stap in veiligheid gezet. SuccessFactors bewijst zich al voor recruitment, het resulteert in een modern en efficiënt wervingsproces. Ook de onboarding is modern en effectief: nieuwe medewerkers doorlopen een uniform, vlot en prettig welkomproces. Maurice: "We hebben dit deel in 2020 versneld kunnen bouwen, waardoor

medewerkers van Swinkels Family Brewers de voordelen van de Intelligente Brouwerij in de praktijk kunnen ervaren."

#### Webtemplate voor klantinteractie

In 2020 is een template ingezet voor een nieuwe, hypermoderne website, waarmee online dataverzameling naar een hoger niveau is gebracht. We hebben hiermee veel meer inzicht in websitebezoekers en kunnen direct contact leggen. Dit geldt zowel voor de horecaklant als voor de consument. De nieuwe website van La Trappe is in 2020 live gegaan. De komende jaren zullen andere merken volgen.

#### 2021 en daarna

2021 is nog een jaar van bouwen aan de Intelligente Brouwerij. Eind van dat jaar staat de livegang voor Business Unit Nederland & Productie Unit Lieshout (Bavaria) gepland. Alle tien werkstromen werken dan met het nieuwe systeem. Rick: "Dan wordt er gestructureerder gewerkt, met bruikbare data in één efficiënt systeem. Onze mensen werken slimmer en nemen hun beslissingen op basis van data. Dit is een lerend systeem, dus het zal nog wat tijd kosten om optimaal voordeel te ervaren. Maar in 2022 is de Intelligente Brouwerij in principe gerealiseerd in Lieshout. Daarna zal ook de rest van de bierdivisie gaan werken met het systeem. In 2023 volgt Holland Malt."

\* Alleen de gegevens van Habesha ontbreken nog als gevolg van de onrust in het land in 2020. Streven is dat deze brouwerij in de komende jaren gaat deelnemen.





SCHOUDER AAN SCHOUDER

# Grote groei voor ons online kanaal

Zijn waar de consument is, dat is onze missie. In 2020 was de consument meer dan ooit online, mede door de sluiting van horeca en winkels. Gelukkig was onze organisatie al voorgesorteerd op e-commerce. Door in verschillende landen snel op te schalen en door te ontwikkelen, konden we onze omzet verviervoudigen.



John Mouthaan



Joris Knaapen



Pamela de Groot



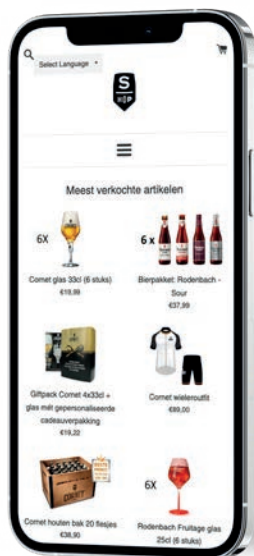
**N**aast de retail en de horeca waarmee we al jarenlang een hechte band hebben, kwam er in 2020 een derde kanaal bij. Het online kanaal groeide niet alleen razendsnel, maar heeft ook nog ongelofelijk veel potentie.

De ambitie om online te groeien was er al langer, want e-commerce is interessant. Zowel onze horecaklant als de consument die onze bieren graag thuis drinkt, bestelt namelijk in steeds groteren getale online. Toen in 2020 andere kanalen wegvielen, was dat voor ons extra reden om de mogelijkheden voor online verkoop fors te versnellen. John Mouthaan, head of digital marketing & e-commerce: "We hadden gelukkig het nodige voorbereid. Maar onze online winkels op de juiste manier vullen en aan de achterkant bestel- en betaalprocedures, voorraad-informatie en daarna ook de distributie optimaliseren, vroeg het nodige van onze organisatie en het team. Zeker toen het aantal klanten opeens enorm toenam." Die verkoop verliep via onze eigen websites als Bier&Z0, Bierkoerier Groningen en in België via S-Hop, maar ook via marketplaces zoals Amazon en webshops voor bieren zoals Beerwulf en Beer Hawk. John: "Ook de inrichting van ons deel van de websites van retailers hoort bij ons werk. Onze strategie is simpel: fixing the basics, zorgen dat alle bieren goed gepresenteerd worden, vindbaar zijn en juist worden gepromoot."

### Stroomversnelling

Via dit brede landschap van websites voor de consument vervijfvoudigde de omzet in 2020. Veel mensen die normaal gesproken fysiek naar de winkel gaan, winkelden nu online. John: "Online bier bestellen kwam in een stroomversnelling. Dus was het belangrijk om goed vindbaar te zijn op die websites. Daar hebben we met man en macht aan gewerkt. Zo lukte het in Nederland om meteen na de eerste lockdown van 15 maart een geheel vernieuwde webshop voor Bierenzo.nl te openen. In Engeland wist het team Amazon

direct te benutten, waardoor de omzet daar een fenomenale groei liet zien. Door snel te handelen kon de consument ons vinden en zijn favoriete (speciaal)bier blijven drinken, bierpakketten bestellen voor eigen gebruik of – zeker rondom speciale dagen zoals Vaderdag en de kerstdagen – als cadeau. De druk was groot, maar we hebben ons hiermee ook definitief op de kaart gezet."



### Toekomst

De verwachting is dat veel van de nieuwe klanten online zullen blijven winkelen. John: "Mensen zijn toch gewoontedieren. Ze hebben nu kunnen ervaren hoe gemakkelijk het is en er vertrouwen in gekregen. De winst van het afgelopen jaar is dat we nu grote aantallen klanten aankunnen. We kunnen nu met één druk op de knop versnellen. We hebben in 9 maanden veel geleerd, daar zullen we de komende jaren profijt van hebben. We hebben dan ook een flinke groeiambitie en gaan oogsten wat we nu hebben gezaaid. Alles staat klaar om dit kanaal verder te laten groeien in de diverse landen waarin we actief zijn. Naast de twee kanalen waar we al heel goed in waren, is er nu een volwaardig derde businesskanaal ontsloten. We zijn echt klaar voor de toekomst." John realiseert zich dat het succes een keerzijde heeft. "Wij hebben zo kunnen versnellen in een tijd dat het voor ons bedrijf als geheel heel moeizaam was. We hebben dat zelf ook gemerkt. De webshop voor horecaklanten (www.sfbhoreca.nl) is normaal gesproken goed voor 75% van hun bestellingen, maar kwam door de lockdowns voor een lange periode stil te liggen. We hopen dat we in 2021 ook met dit platform weer kunnen doorgroeien."

### Mooie voorbeelden

#### Bierenzo.nl

Ondanks de onwerkelijke situatie in maart, wist het projectteam van Bier&Z0 direct in kansen te denken. Binnen twee weken stond er een compleet gemoderniseerde webshop met maar liefst 1.200 speciaal-bieren. Niet alleen up-to-date qua design en uitstraling, maar ook qua mogelijkheden en klaar voor grote aantallen klanten.

Joris Knaapen, e-commerce manager:

"De webshop was er al, als verlengstuk van onze fysieke winkel in het centrum van Rotterdam. Maar de gebruiksvriendelijkheid kon beter. Om in te spelen op de toenemende behoefte van klanten, hebben we de vernieuwde webshop eerder dan gepland opgeleverd. De nieuwe webshop is sneller, werkt goed op smartphones en de communicatie na een bestelling is verbeterd. Met speciale acties boden we extra service. Het proeverijpakket voor Vaderdag was een succes. Via een speciale code kreeg de consument toegang tot video's van biersommelier Rick Kempen, die vertelde over de bieren, biestijlen en goed proeven. Een mooie manier om consumenten in contact te brengen met onze verschillende bieren."

#### S-hop.be

Met een intern innovatieprogramma dagen we medewerkers uit om met vernieuwende ideeën te komen. 'Hoe kunnen we onze limited edition bieren, geschenkverpakkingen en glazen eenvoudig rechtstreeks aanbieden aan consumenten?', dacht Pamela de Groote, brand manager Rodenbach. Met enkele collega's ontwikkelde ze in korte tijd een webshop. Door kleine experimenten ontdekten ze van welke giftpacks en bijzondere bieren online bezoekers het meest gecharmeerd zijn. Hun aanpak was zo overtuigend dat er werd besloten te investeren in hun idee. Zo ontstond de succesvolle webshop S-hop.be. John: "Zodra de basis stond met de juiste merken en verpakkingen, zijn we begonnen met activiteiten. We communiceerden met de consument rond speciale dagen zoals Vaderdag. Vanuit Cornet ondersteunden we met een speciale campagne sportverenigingen die het zwaar hadden vanwege de lockdown. Voor elk kratje dat wij online verkochten, doneerden we een bedrag aan een sportvereniging. Ook rond Black Friday en de feestdagen hebben we de website heel mooi kunnen neerzetten, als Nederlands en Belgisch team samen. Met de juiste aanpak verwachten we in 2021 nog veel meer mensen te kunnen bereiken."

**Online  
bier bestellen  
kwam in  
een stroom-  
versnelling.**





SCHOUDER AAN SCHOUDER

# Nieuw: Spijked& hard seltzers met hart voor de oceaan



Met de introductie van Spijked& zijn we de eerste Nederlandse brouwer die een hard seltzer op de markt brengt. Dit 'spiked' bruiswater bevat een tikje alcohol plus een vleugje fruit of... zeewier. Hard seltzer is vooral onder jongvolwassenen een hit. En dat is mooi, want met elk blikje Spijked& dragen zij bij aan het herstel van de oceaan.

**D**it is een typisch voorbeeld van hoe snel we in dit bedrijf iets voor elkaar krijgen als we erin geloven", vertelt Flemming Morth, van ons Centre of Innovation. Swinkels Family Brewers stapte in november 2020 met Spijked& in een volledig nieuwe markt. Het projectteam startte in maart en kon vanwege COVID-19 alleen online bij elkaar komen. "Het leek haast wel alsof we daardoor nog doelgerichter werkten. Ik bracht het als een experiment, dus fouten maken was toegestaan. Er kwam een geweldige innovatiementaliteit

en creativiteit op gang, de wil om dit samen voor elkaar te krijgen. En dat lukte."

Dat ook de introductie en promotie volledig online moesten, was nauwelijks een nadeel, vertelt senior brand manager Sean Durkan. "De consument van Spijked& is volop online te vinden. Ze pakten ons verhaal via Instagram en andere sociale media prima op. Natuurlijk hadden we hen graag laten proeven op bijvoorbeeld festivals, dus dat gaan we alsnog doen zodra het kan."

## Met de smaak van zeewier

Intussen veroveren de blikjes met de vrolijke kleuren en waterdesigns van Spijked& de schappen in het Verenigd Koninkrijk, Zweden en Griekenland. Ook op andere markten is veel belangstelling. In Nederland was het in 2020 alleen online verkrijgbaar via [spijked.com](https://spijked.com) en zijn de geproduceerde volumes nog relatief laag. We verwachten dat dit in 2021 verandert en Spijked& beschikbaar komt in retail. Spijked& is veganistisch, glutenvrij en bevat amper suiker. Het is een 'better-for-you'-alternatief



## De samenwerking met The Seaweed Company past perfect in onze duurzaamheidsstrategie.

voor de gezondheids- en milieubewuste consument die op zoek is naar een smaakvol alcoholisch drankje met maar weinig calorieën. Bijzonder zijn ook de vier smaken: Lemon, Cherry, Wild Berries én het unieke Seaweed. “Die smaak brengt je naar de kust”, vindt Flemming. “Alsof je een oester eet”, beaamt Sean. Een drankje met zeewier, dat is even wennen voor de consument. “We merken dat mensen er nog meer voor openstaan als we ons bijzondere verhaal over zeewier erbij kunnen vertellen.”

### In zee

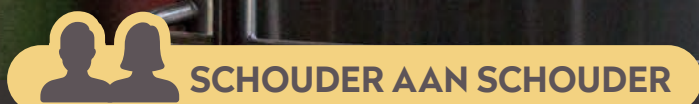
Zeewier is trendy, het is één van de snelst groeiende ingrediënten in Azië, vertelt Flemming. Hij besloot contact te leggen met het Nederlandse bedrijf The Seaweed

Company. De twee bedrijven gingen al snel met elkaar in zee. Met elk gekocht blik Spijke& draagt de consument daardoor bij aan het welzijn van de oceaan met een stuk zeewier ter grootte van een A4 op één van hun seaweed farms. “Spijke& creëert zo bewustwording rondom zeewier”, vertelt Joost Wouters, SeaEO van The Seaweed Company. “En dat is belangrijk, want zeewier is de snelst groeiende biomassa. Het is supergezond voor mens en dier en verbetert zelfs hun immuunsysteem. Bovendien levert het een bijdrage aan het herstel van de oceaan, bijvoorbeeld doordat het CO<sub>2</sub> opneemt. Via Spijke& spreken we nu een grote doelgroep aan die nog niet kiest voor gezondheidsdrankjes, maar wel wil bijdragen aan een betere wereld.”

### Bijdragen aan het water

De naam Spijke& verwijst naar het Engelse woord ‘Spike’, dat het toevoegen van alcohol betekent, in dit geval aan bruisend water. De spelling met lange ij verwijst naar de Nederlandse roots, met een knipoog naar onze zeevaart-geschiedenis. Sean: “Voor een brouwer is water onmisbaar. Maar de beschikbaarheid van schoon water is niet vanzelfsprekend. De oceanen staan onder druk, de verbouw van zeewier draagt bij aan herstel. Als wij daar als Swinkels Family Brewers aan bijdragen, is de cirkel van duurzaamheid rond. De samenwerking past perfect in onze duurzaamheidsstrategie.”





# Habesha zet in op groei met frisse, optimistische merken

Een product introduceren in tijden van COVID-19, je moet het maar durven. Onze Ethiopische brouwerij Habesha introduceerde pal na de lockdown Kidame. Dit lichte en frisse bier spreekt een jongere doelgroep aan. Ook de groei van de geheimzinnige maltdrank Negus, die eind 2019 op de markt kwam, laat zien dat Ethiopiërs openstaan voor onze nieuwe dranken.



Afel Amberber



## We zijn er klaar voor om er op volle kracht tegenaan te gaan komend jaar.

**K**idame betekent zaterdag. Het is een knipoog naar de verzuchting die veel mensen slaken na een lange werkweek. 'Eindelijk zaterdag'. Dat geeft meteen ook aan waar het merk voor staat, vertelt Afel Amberber, marketing manager bij Habesha. "Het bier zelf is luchtig en zacht, het heeft de frisheid die lijkt op een witbier. Wat we veel horen van consumenten is dat ze als ze de avond tevoren Kidame hebben gedronken, wakker worden met een fris hoofd. Dat is niet het gevolg van een speciaal ingrediënt, maar hangt wel samen met de kwaliteit van de ingrediënten die we gebruiken. Bij Habesha vrouwen we op hoog niveau en met de beste organische producten. Omdat het om een nieuw product gaat, produceren we Kidame nog in kleine hoeveelheden ten opzichte van andere producten."

Het merk Kidame heeft een frisse, optimistische uitstraling. De frisheid komt terug in de kleuren, licht aquablauw, de verpakking en de advertenties. Het onderscheidt zich daarmee van het bier Habesha, dat meer staat voor de Ethiopische traditie. Habesha is een lager bier, met een volle smaak en een fractie meer alcohol. De uitstraling en de verpakking met een Ethiopische vrouw in traditionele kledij verwijzen naar de oude waarden van het land.

Afel: "We brachten Kidame in oktober op de markt, net na de lockdown, toen de bars weer opengingen. Het was later dan we van plan waren. Maar het werkte: mensen waren blij met de ruimere mogelijkheden en hadden zin in een biertje."

### Zorgen om collega's

"Natuurlijk hebben onze merken het moeilijk gehad in 2020", vertelt Afel. Vanwege COVID-19 waren bars tussen maart en september gesloten. Restaurants waren gelukkig wel open, maar uit angst voor besmetting gingen minder mensen uit eten. Ethiopië is een land waar mensen normaal gesproken niet thuis drinken. "Tijdens de lockdown hebben we wel onze distributie aangepast, zodat Habesha bier ook verkrijgbaar was in kleine supermarkten en kiosken. Daarmee hebben we een deel van de omzet kunnen behouden. Maar veel van onze klanten dronken ook minder vanwege een daling van hun inkomsten. We blijven ook na COVID-19 bier verkopen via winkeltjes, naast de horeca."

Ethiopië voerde in 2020 een accijnsverhoging op alcoholische dranken in van maar liefst 40%. Bovendien was er politieke onrust, met opstanden in vooral het noorden van Ethiopië. Afel: "Wij merken dat hier in Debre Birhan, in het midden van Ethiopië waar Habesha is gevestigd, niet direct. Maar we hebben wel veel collega's die uit die streek afkomstig zijn en er familie hebben. Onze verkoop in het noorden ligt ook compleet stil. En daar komt meer dan 25% van onze omzet vandaan. Met onze salesmensen daar konden we een tijd geen contact krijgen, hun telefoons waren afgesloten. Het duurde lang voor we hoorden dat ze veilig waren, dat was erg angstig. Gelukkig is het nu weer rustiger."



### Maltdrank blijft groeien

2020 was ook het eerste jaar van Negus, de alcoholvrije maltdrank die Habesha in 2019 op de markt bracht. Ondanks alle geschetste uitdagingen, bleef de omzet maar groeien. Vooral jonge mensen tussen de 15 en 23 – die nog geen alcohol drinken – houden van deze innovatieve drank met onder andere koffie en het lokale tena'adam. De unieke smaak heeft iets weg van zoete koffie of karamel, maar is het allebei net niet. Afel: "Het is op ieder moment van de dag lekker. Daarnaast zijn er veel mensen die om religieuze redenen geen alcohol drinken. Een derde van de 108 miljoen Ethiopiërs is islamiet, het merendeel van de overige twee derde is aanhanger van de Ethiopisch-orthodoxe kerk. Ook zij genieten volop van Negus."

### Habesha op de tap

Habesha als tapbier is de laatste introductie van 2020. "Hiermee willen we een ander publiek aanspreken: de gasten in bars en restaurants. Doordat tapbier voor ons goedkoper is om te produceren, kunnen we het ook goedkoper aanbieden. En natuurlijk extra mooi serveren in een speciaal Habesha glas. We zien het laatste kwartaal de resultaten van al onze Habesha-producten weer verbeteren. En we hopen natuurlijk dat die trend zich doorzet. We zijn er klaar voor om er op volle kracht tegenaan te gaan de komende tijd."





SCHOUDER AAN SCHOUDER

# Wij zijn Brainport Eindhoven: samen voor een sterkere regio



Romke Swinkels

Thijs de Kort

Wie PSV zegt, zegt Bavaria. Al twee decennia zijn we de thuisbrouwer van het Philips Stadion in Eindhoven, waar we overigens ook bieren van onze andere merken serveren. De 'verloving' met PSV werd in 2020 een huwelijk. De toetreding tot Brainport Eindhoven – bekend van de shirts van PSV-spelers – geeft aan dat we geloven in goede samenwerking, ook in de toekomst. Niet alleen met PSV zelf, maar ook met de vijf andere Brabantse partners.



## Juist in deze tijden is het belangrijk om achter je partners te staan en samen vooruit te kijken.

**Romke Swinkels**  
Directeur Nederland

**P**SV zit in het hart van deze regio en het partnership Brainport Eindhoven is gericht op samen sterker worden als regio. Daar horen wij als Brabants familiebedrijf deel van uit te maken”, zegt Romke Swinkels, directeur Nederland bij Swinkels Family Brewers. “Wij zijn actief over de hele wereld, maar onze roots liggen hier. In die zin was deelname aan Brainport een gemakkelijke beslissing. Juist in deze tijden is het belangrijk om achter je partners te staan en samen vooruit te kijken. We hebben er natuurlijk goed over nagedacht. Maar het antwoord is volmondig ‘ja.’”

Brainport Eindhoven is een samenwerkingsverband tussen toonaangevende Brabantse bedrijven (zie kader) met als doel de regio op de kaart te zetten. Deelname is een beslissing met het oog op de toekomst. Romke: “Wij geloven als familiebedrijf in de kracht van duurzame samenwerkingen, in alle openheid werken aan dezelfde missie: het verschil maken voor de regio. Samen met de gemêleerde groep Brainport-partners kan dat, het zijn in hun soort stuk voor stuk topbedrijven. We kiezen niet voor concurrentie, maar voor samenwerking in de keten, met als doel de regio op de kaart te zetten als centrum van kennis, hightech en innovatie.”

### Een vitale regio

Met het Brainport partnership kunnen we meer voor elkaar krijgen voor de regio. “Vooral

als het gaat om langetermijndoelen zoals een betere naamsbekendheid, trots en een grotere vitaliteit”, zegt Thijs de Kort. Hij is directeur horeca Nederland en vertegenwoordigt ons bedrijf in de werkgroep Brainport Eindhoven. “Met elkaar spelen wij nu al een rol in de kwaliteit van leven van Brabanders. Wij zijn een belangrijke werkgever in de regio. Die rol kunnen we vergroten door deze samenwerking. Met een betere reputatie kan Brabant bijvoorbeeld makkelijker talent aantrekken en vasthouden.”

“We geloven in de waarde van kennisdeling tussen de grootste bedrijven”, vult Romke aan. “We zijn met elkaar een platform voor technologische ontwikkeling. Zo verandert het partnership in een springplank. Ons bedrijf heeft een stevige ambitie als het gaat om circulariteit, maar andere bedrijven staan ook voor die uitdaging. Ons bedrijf is het eerste met een circulariteitsindex en we merken hoe belangrijk dat instrument is om duurzaamheid concreet en meetbaar te maken en om helder te maken waar we staan. Daarmee inspireren we ook onze partners.”

Thijs: “We willen ook laten zien hoeveel talent hier al is via TEDx talks over technologische ontwikkelingen. Op elk niveau, dus voor iedereen dichtbij. We doen dit met onze collega’s van Swinkels Family Brewers. Die directe betrokkenheid vinden we belangrijk, dit is van ons allemaal.”

### Focus op 0.0% in sport

Naast onze deelname aan het Brainport partnership, blijven we ook thuisbrouwer van het Philips Stadion. Voetbal en bier zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Romke: “Wij vinden het belangrijk om te laten zien dat sport en verantwoord alcoholgebruik goed samen kunnen gaan. Dat hebben we met elkaar ook afgesproken in het Nationaal Preventieakkoord. Daarom sponsoren wij PSV bewust met Bavaria 0.0%. Dat zie je in al onze uitingen op en rond het sportveld terug. Overigens sponsoren we andere sportverenigingen ook alleen met alcoholvrij. En we zorgen dat we steeds meer 0.0% op tap hebben.”

### Op de tribune

Voor de PSV-fans hebben we in dit COVID-19-jaar enkele leuke acties georganiseerd. Zo brachten we onder andere de stadionbeleving via 8D naar de woonkamers thuis, werd er op veilige afstand gedineerd met spelers, organiseerden we een online bierproeverij vanuit het stadion en bezorgden we verrassingspakketten om de eenzame verjaardagen zonder familie een beetje leuker te maken. Om thuis in stijl te kunnen proosten, introduceerden we speciale bierviltjes voor het 100-jarig jubileum van Supportersvereniging PSV en een bierpakket, uiteraard met 0.0%, thuis voor alle suppoosten. Zo hebben we ook in het – wat betreft wedstrijden – stille 2020 de band met het PSV-publiek vastgehouden. Want die band is bijzonder. Romke: “Wij zitten als familie zelf ook graag bij PSV op de tribune. En we nemen graag gasten mee. Ook de voordelen die de samenwerking met PSV ons oplevert in de vorm van tickets voor wedstrijden, zetten we in om ons bedrijf te versterken. We geloven gewoon in de kracht van relaties.”



### Zes partners, één ambitie

Swinkels Family Brewers is de zesde partner van Brainport Eindhoven. De andere vijf premium partners zijn **ASML, Philips, High Tech Campus Eindhoven, VDL Groep en Jumbo Supermarkten**. Het is een initiatief van Stichting Brainport en PSV. Zij werken gezamenlijk aan innovatie, vitaliteit, entertainment, talentontwikkeling en -werving in de Brainportregio.





## DILEMMA

# Kunnen we ons groener uit de crisis investeren?

**Swinkels Family Brewers heeft een grote duurzaamheidsambitie. We willen ons familiebedrijf mooier doorgeven aan de volgende generaties. Daar verandert een crisis niets aan. Aan de andere kant heeft de crisis van 2020 ons bedrijf hard geraakt. Hoe verantwoord is het dan nog om de focus op duurzaamheid te leggen? Moet die focus niet tijdelijk liggen op het gezond houden van ons bedrijf en dus op winstgevendheid? Ook als dat van ons vraagt de duurzaamheidsagenda even door te schuiven?**

Tijdens een crisis ligt de focus op het gezond door de crisis loodsen van ons bedrijf. Daar horen de gezondheid van onze mensen en van onze cijfers bij. Ondanks de druk op het bedrijf hebben we ook in 2020 investeringen gedaan die ons bedrijf verder verduurzamen en/of positief bijdragen aan de omgeving. Denk aan onze warmwaterbuffer, het inkopen van groene energie en innovaties op het gebied van verpakkingen.

### **Water: investeren om te blijven produceren**

Sommige investeringen zijn geen keuze, ze zijn nodig om op de langere termijn te kunnen blijven produceren. Daarom hebben we opnieuw geïnvesteerd in het project Boer Bier Water, dat in 2020 is uitgebreid. Water is voor onze productie eenvoudigweg onmisbaar en dus is het voor ons geen vraag of we daarin willen investeren.

### **Energietransitie: samen op zoek naar optimale mix**

Als brouwer bestaat twee derde van onze energiebehoefte uit thermische energie. Dit is energie die niet uit zon of wind kan worden opgewekt. Om de klimaatdoelen te halen moet het huidige gasnetwerk worden omgebouwd naar een waterstofgasnetwerk, waarvan de bron wind, water of zon is. Hiervoor zijn we afhankelijk van investeringen vanuit de overheid.

We kiezen er ook voor om op sommige gebieden een koploperspositie te pakken. IJzerpoederverbranding is een belangrijke ontwikkeling voor ons. De overheid draagt overigens ook bij aan dit soort investeringen. Dit soort verkenningen zijn onmisbaar om onze energietransitie voor elkaar te krijgen. Hiermee sorteren we ook voor op toekomstige wet- en regelgeving. Er is overigens niet één kant-en-klare oplossing voor de energietransitie, we moeten op zoek naar een optimale mix van energiebronnen en -dragere om voldoende energie en elektriciteit voor onze brouwprocessen te genereren.

### **Greenfield: duurzaamheid is de standaard**

Als familiebedrijf willen we bewust, duurzaam groeien. Als we kijken naar greenfield investeringen, het bouwen van nieuwe brouwerijen, dan zijn deze vaak duurzamer dan bestaande locaties. Immers al tijdens de bouw nemen we ervaring op het gebied van duurzaamheid mee en nieuwe machines zijn vaak duurzamer dan oude.

### **Duurzaamheid en winst hand in hand**

In 2020 hebben we vanwege de crisis meteen pittige kostenmaatregelen genomen. Maar we zijn ook blijven innoveren en investeren, want met duurzame investeringen houden we ons bedrijf ook in de toekomst gezond. We zijn er bijzonder trots op dat we, ondanks de crisis, ons doel van 50% circulair ondernemen volgens onze eigen berekeningsmethodiek hebben overtroffen. We zien ook dat duurzame investeringen en kostenbesparing goed samen kunnen gaan. Hergebruik bijvoorbeeld is een prachtig duurzaamheidsprincipe dat goed is voor onze omgeving, maar uiteindelijk ook winstgevend voor ons bedrijf. Dat verklaart ook het motto van onze raad van bestuur 'wij willen ons groener uit de crisis investeren'.

### **Conclusie: duurzaamheid boven aan onze agenda**

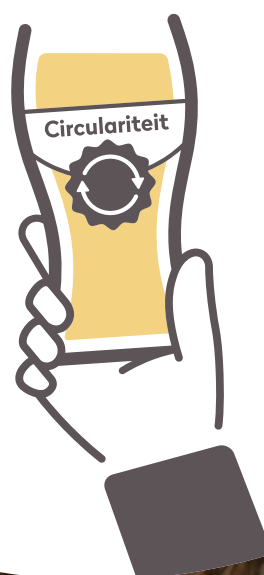
De crisis bleek voor ons bedrijf absoluut geen reden om de duurzaamheidsagenda door te schuiven. Omdat sommige 'groene' investeringen noodzakelijk zijn, maar ook omdat wij als familiebedrijf de lange termijn nooit uit het oog verliezen. Hiermee geven we betekenis aan onze purpose. Circulair ondernemen is anno 2020 als leidend principe in ons bedrijfsmodel verankerd. Het is een van onze strategische pijlers. We zijn daarom zelf verdergegaan op de ingeslagen weg. En hebben nieuwe duurzaamheidsontwikkelingen toegevoegd, bijvoorbeeld door gesprekken te voeren met onze leveranciers over duurzaam inkopen.

We hebben in 2020 ook met veel enthousiasme de 'Green Recovery Statement' ondertekend. Het verheugt ons te zien dat steeds meer bedrijven dit belangrijke thema integreren in hun dagelijkse zaken. Want samen hebben we de grootste impact.

# Circulair ondernemen

## AMBITIE

Als familiebedrijf willen we ervoor zorgen dat na ons nog talloze generaties kunnen genieten van alles wat we brouwen en bouwen. Ons doel is om ons bedrijf zo circulair mogelijk door te geven aan de volgende generaties. Circulair ondernemen 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. Hiervoor sturen we op drie kernprocessen: circulair inkopen, circulair produceren en hoogwaardig hergebruik.





Om onze circulariteit te kunnen meten, ontwikkelden we zelf een berekeningsmethodiek: de **Swinkels Circularity Index (SCI)**. Deze berekeningsmethodiek introduceerden we in 2018 en pasten we voor het eerst toe op de jaarcijfers van 2019. De Swinkels Circularity Index maakt onderdeel uit van de mvo-informatie die KPMG, een accountants- en adviesorganisatie, heeft beoordeeld en waarbij een assurance rapport is verstrekt in het jaarverslag.

In 2020 hebben we de SCI veelvuldig gebruikt en verder ontwikkeld. We gebruiken de SCI onder andere om nieuwe activiteiten of projecten door te rekenen. De index stelt ons in staat om te beoordelen of een project daadwerkelijk bijdraagt aan ons doel: de circulariteit vergroten. We merken terwijl we voortgaan op deze weg hoe het onderwerp binnen onze gehele organisatie leeft.

In 2019 kon een aantal onderwerpen uit de SCI nog niet volledig worden ingevuld. In 2020 hebben we deze onderwerpen beter in beeld gebracht en concreet gemaakt. Zo kunnen we nu de marketingmaterialen (POS-materialen) die we gebruiken ook beoordelen op circulariteit en zijn ze opgenomen in de berekening. Daarnaast zijn we een flinke stap verder gekomen met de beoordeling van machines en gebouwen.

Binnen onze organisatie is circulariteit een begrip geworden. Collega's komen gevraagd en ongevraagd met ideeën en willen aan de slag met het verbeteren van processen en producten. Intern organiseren we kennissessies en workshops voor diverse afdelingen om medewerkers te betrekken bij circulariteit en bewust te maken van wat er mogelijk is. Daarnaast zien we bij onze leveranciers en klanten de belangstelling voor de SCI fors toenemen. Onze gesprekken met hen leiden soms direct tot concrete resultaten. Zo is een etikettenleverancier na ons gesprek over circulariteit op zoek gegaan naar een lijm met minder chemicaliën. Deze is makkelijker af te spoelen, wat water bespaart. Een kleine innovatie met een flink effect.

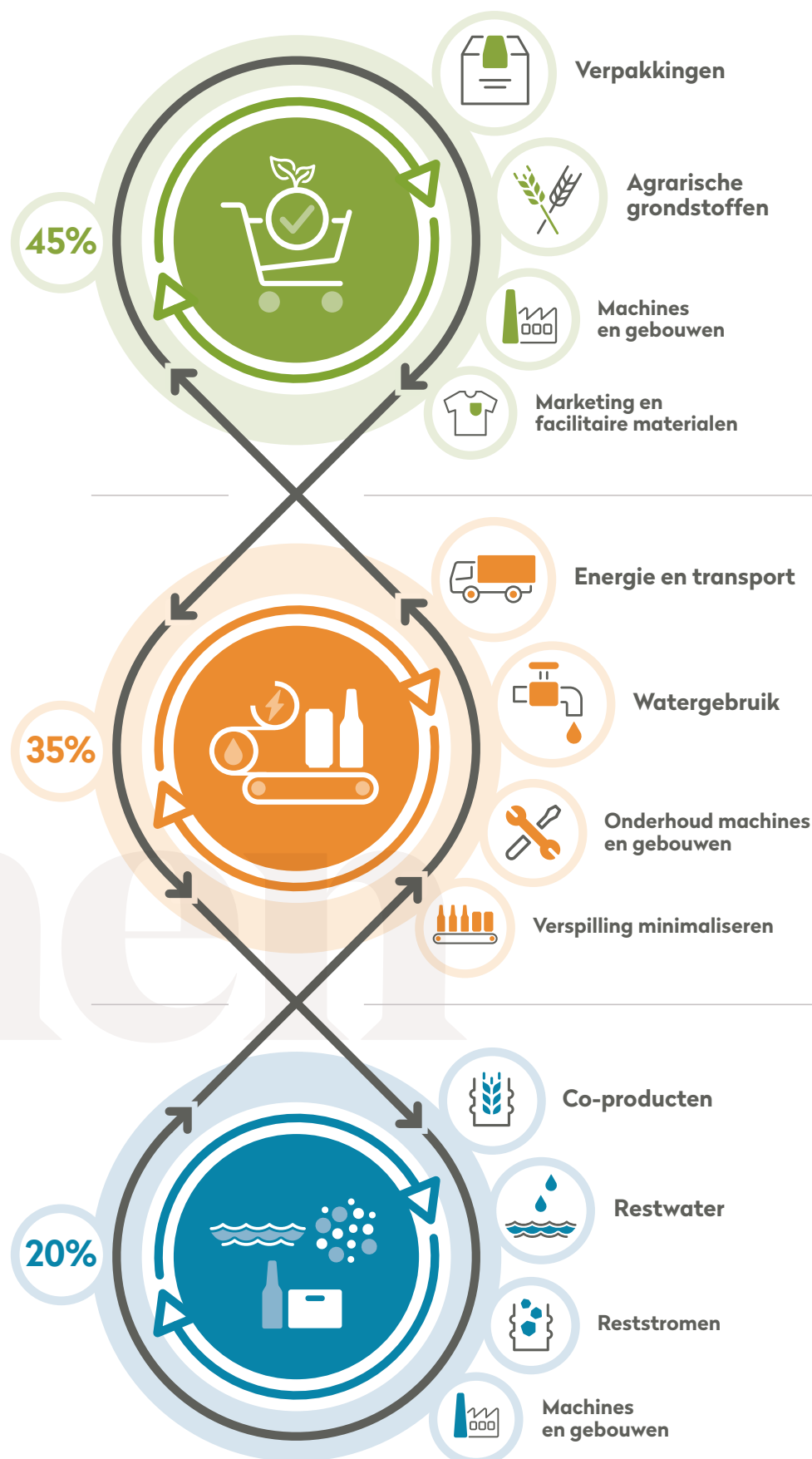
We zijn niet alleen met onze directe stakeholders in gesprek. We hebben onze circulaire aanpak ook gepresenteerd aan concurrerende brouwers en bedrijven buiten onze keten en kregen daar positieve reacties op.

### **Duurzame drieslag**

Dankzij onze berekeningsmethodiek kunnen we precies zien waar we staan op circulair vlak en welke gebieden nog onze aandacht verdienen.

Om onze circulaire ambitie te realiseren, sturen we op drie kernprocessen: circulair inkopen, circulair produceren en hoogwaardig hergebruik. Binnen deze drie kernprocessen stellen we in ons circulariteitsmodel steeds verschillende categorieën centraal. Dit zijn de categorieën die in onze ogen het sterkst kunnen bijdragen aan onze circulariteitsscore.

Het volledige SCI-model is te vinden in onze reporting manual op onze website [www.swinkelsfamilybrewers.com](http://www.swinkelsfamilybrewers.com).



## Circulair inkopen

We werken samen met leveranciers aan dunnere en gerecyclede verpakkingen. Ook kopen we steeds meer duurzaam gecertificeerde hop, gerst en suiker in.

## Circulair produceren

We zorgen voor een zo efficiënt mogelijk energiegebruik, watergebruik en transport. Daarnaast kiezen we voor duurzame energie, minimaliseren we verspilling tijdens productie en sturen we op levensduurverlenging van onze machines en gebouwen.

## Hoogwaardig hergebruik

Voor elke reststroom zoeken we naar hoogwaardig hergebruik. Bierbostel wordt een ingrediënt voor bakkerijen en uit ons restwater winnen we biogas.





STRONG - BLOND - BELGIAN

**CORNET**

OAKED




# Resultaten 2020

## Onze circulariteitscore en prestaties

We ondernemen volgens onze eigen SCI-methode al voor 52% circulair in 2020. Dat is een verbetering van 12%-punt ten opzichte van 2019. Een mooie prestatie, aangezien ons doel 50% was. Dit resultaat is tot stand gekomen door inzet van veel collega's, maar zeker ook door de samenwerking met onze leveranciers. Door in gesprek te gaan met onze leveranciers, heeft een aantal van hen ons aangenaam verrast met initiatieven die ons helpen onze doelen te behalen.

We hebben vooruitgang geboekt op de inkoop van agrarische grondstoffen, marketingmaterialen, machines en verpakkingsmaterialen. Daarnaast is een groot energiebesparingsproject van onze brouwerij en mouterij in Lieshout in 2020 afgerond. Ook zijn we steeds beter in staat om onze co-producten circulair in te zetten.

Om onze ambitie van 75% circulariteit in 2025 te behalen, ligt de focus voor 2021 op machines, gebouwen, verpakkingen, energieverbruik en organische grondstoffen.

## Circulariteitsmodel aangescherpt

In 2020 hebben we ons circulariteitsmodel doorontwikkeld en op drie belangrijke punten aangepast:

- Het model is verder ingevuld. Marketingmaterialen, machines en gebouwen dragen nu bij aan de berekening van de SCI.
- We hebben ons model ook getoetst aan recente internationale ontwikkelingen op het gebied van circulariteit en de berekening daarvan. Als gevolg daarvan kijken we nu ook naar de toepassing van afvalwater. Als we gezuiverd afvalwater lozen op lokaal oppervlaktewater, waarden wij dat in de berekening.
- Bij verpakkingen laten we gewichtsbesparingen die we realiseren ook eenmalig meetellen in de berekening. Zo passen we 'reduceren' toe. Gewichtsbesparingen betekenen dat we minder grondstoffen gebruiken, en is daarom een belangrijke stap op weg naar meer circulariteit.

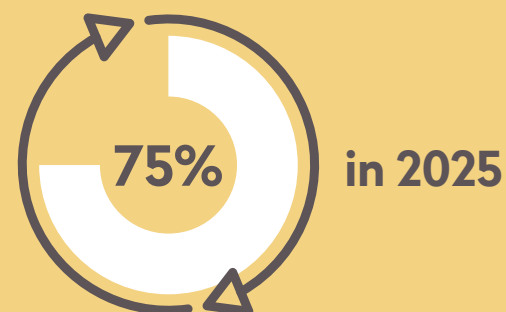
## Ambities circulariteitscore tot 2025

We hebben de ambitie om onze circulariteitscore te verbeteren tot 55% in 2021 en 75% in 2025. Om dit te bereiken, moeten we op alle onderdelen van de SCI verbeteren. We kiezen voor een focus op verpakkingen, machines, bouwmaterialen, co-producten en energie- en watergebruik.

We zien dat de publicatie van onze aanpak van circulariteit in het jaarverslag van 2019 tot veel belangstelling heeft geleid bij tal van organisaties en bedrijven. Uit de reacties blijkt dat veel bedrijven worstelen met de aanpak van circulariteit en onze SCI als een waardevol hulpmiddel zien.

Wij kiezen hierin voor transparantie. Net als in 2020 zullen wij de komende jaren onze SCI toelichten om andere bedrijven te helpen ook stappen te zetten richting circulariteit.

— We ondernemen volgens onze eigen berekeningsmethodiek al voor **52%** circulair in 2020, een verbetering van 12%-punt ten opzichte van 2019.





**DILEMMA**

# Een concrete circulariteitsscore: complexe materie

**Het concretiseren en vervolgens realiseren van een hogere circulariteitsscore is op sommige terreinen complexe materie. Er spelen dan twee belangen:**

- 1. het behapbaar houden van circulariteit voor de organisatie en**
- 2. het volgen van voorgeschreven ontwikkelingen op het gebied van het meten van circulariteit.**

1. We willen aan de ene kant focussen op de circulaire stappen die relatief eenvoudig te realiseren zijn op korte termijn en binnen onze invloedssfeer liggen. Dit maakt onze circulariteitsdoelen concreet en realistisch. Medewerkers merken dat ze vanuit hun eigen functie kunnen bijdragen.

2. Aan de andere kant zien we in de wetenschappelijke literatuur en internationale denktanks vele ontwikkelingen in het meten van circulariteit. We willen deze graag volgen en toepassen om onze methode robuust en betrouwbaar te houden. Sommige wetenschappelijke meetmethodes zijn echter vollediger dan onze eigen aanpak. Dit kan botsen met ons belang om circulariteit behapbaar te houden voor onze organisatie door focus aan te brengen. Daarnaast is voortgang onmogelijk goed in kaart te brengen als elk jaar de meetmethode wordt aangepast.

Circulariteit is een hele jonge wetenschap die vol in ontwikkeling is. Daarom willen wij ons model iedere drie jaar toetsen. Enerzijds aan nieuwe ontwikkelingen, anderzijds toetsen wij ook bij onze stakeholders wat zij echt belangrijk vinden. In 2021 toetsen we dit opnieuw, wat wellicht betekent dat we ons model in 2022 moeten aanpassen naar nieuwe inzichten. De kern van het model zal daarbij niet veranderen. We focussen op de zaken die wij kunnen beïnvloeden en waar wij dus impact hebben.

Als we groeien als bedrijf blijven we kritisch op nieuwe activiteiten en de uitbreiding van bestaande activiteiten. Nieuwe lokale uitdagingen zullen we altijd meenemen in de aanscherping van de SCl.







## Circulair inkopen

### AMBITIE

Via inkoop kunnen we de circulariteit van ons eigen bedrijfsmodel met die van onze leveranciers integreren. Wij willen goederen en diensten die wij gebruiken zo duurzaam en circulair mogelijk inkopen en hanteren strenge duurzaamheidseisen. Hiermee stimuleren wij onze leveranciers zelf ook stappen te zetten op het gebied van duurzaamheid en circulariteit. Zo verbreden wij ook onze impact binnen de keten.

## Resultaten 2020

Maatschappelijk verantwoord inkopen (mvi) is in 2020 verder geïntegreerd in de inkoopprocessen. Door afspraken te maken met leveranciers is geborgd dat zij aan de mvi-criteria voldoen.

### Agrarische grondstoffen – kiezen voor de duurzame variant

Voor het brouwen van bier zijn de belangrijkste grondstoffen, gerst en hop, agrarische grondstoffen. Een andere belangrijke grondstof is suiker, dat we voornamelijk inkopen voor de frisdranken die we produceren. Voor al deze grondstoffen kiezen we zoveel mogelijk de duurzame variant. Is deze duurzame variant onvoldoende beschikbaar? Dan gaan we met boeren en leveranciers in gesprek om te kijken hoe we samen voor duurzame verbetering kunnen zorgen. Uitgangspunt hierbij is dat we de landbouwgrond niet uit willen putten, zodat ook toekomstige generaties gewassen kunnen blijven telen.



#### Granen: 59% gecertificeerd

Mouterij Holland Malt koopt gerst voor een belangrijk deel in West-Europa. Voor het verduurzamen van de gerstproductie blijft Holland Malt in gesprek met haar gerstleveranciers. Op dit moment is 59% van de gerst die we inkopen duurzaam gecertificeerd volgens de uitgangspunten van het Sustainable Agriculture Initiative (SAI). Dit is een stijging van 16%-punt ten opzichte van 2019.



#### Hop: 99% gecertificeerd

Onze hop kopen we in Duitsland en Amerika in. De hop die we inkopen bij onze Duitse leveranciers is gecertificeerd volgens het duurzaamheidscertificaat Hopfenring. Een deel van de hop die we uit Amerika halen draagt het Global GAP-certificaat.



#### Suiker: 88% gecertificeerd

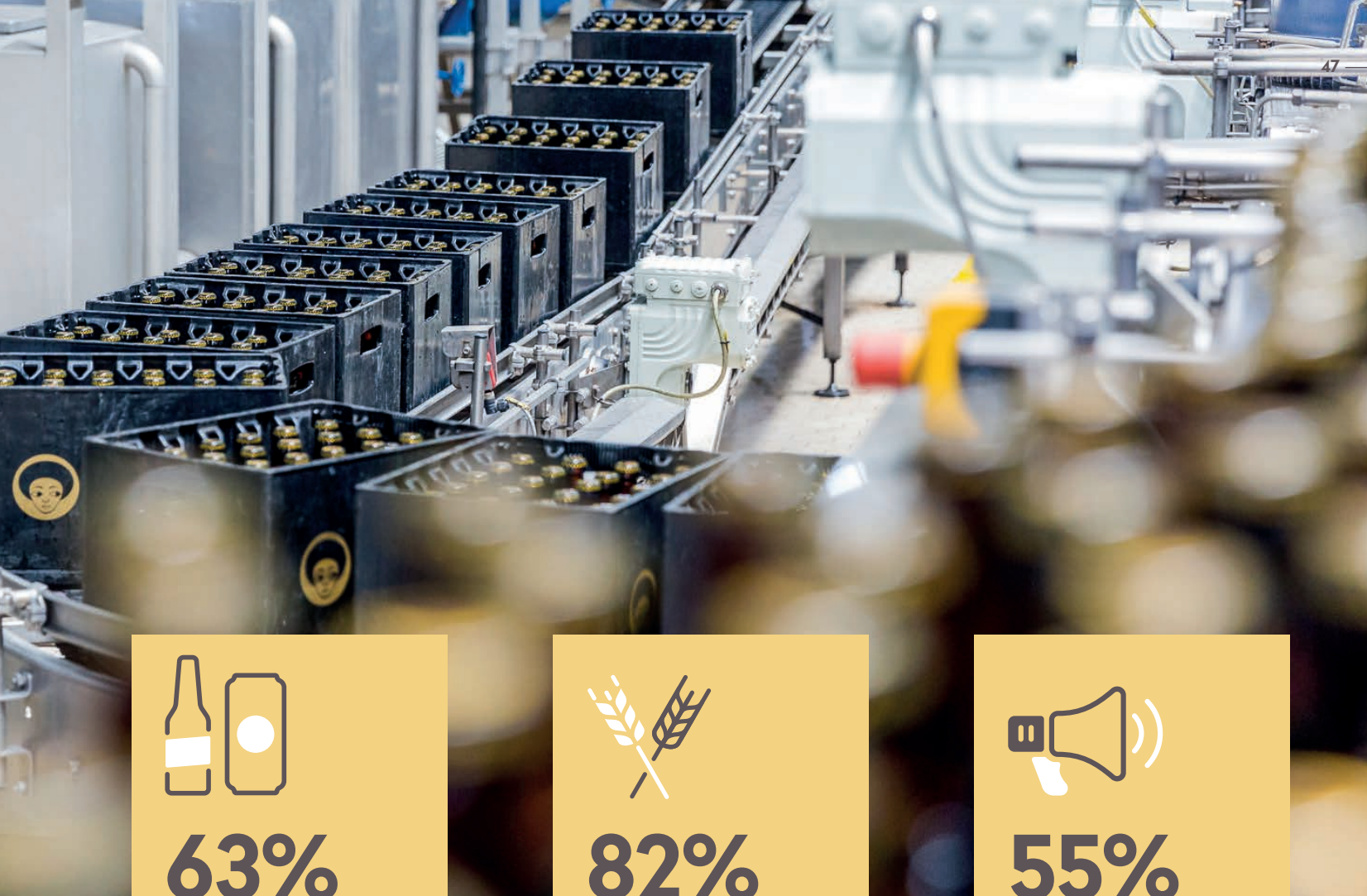
Vanaf 2020 is 88% van de suiker die wij gebruiken afkomstig van duurzame bronnen. Dit is 16%-punt meer dan in 2019. De suiker uit Europa is grotendeels afkomstig van duurzame bronnen.

### Verduurzamen marketingmaterialen

Naast de grondstoffen van ons bier, kopen we ook veel zaken in die niet direct met de productie van onze bieren te maken hebben. Deze producten vallen in de categorie Non Product Related (NPR). Het gaat bijvoorbeeld om bierviltjes, bedrijfsveiligheidskleding en de displays die we in supermarkten gebruiken ter promotie van onze producten.

In 2020 hebben we op het gebied van NPR de focus gelegd op het verduurzamen van onze belangrijkste POS (Point Of Sale)-materialen. Dit zijn materialen die we gebruiken voor onze marketing: van bierviltjes, plastic bekertjes en glazen tot kleding en kartonnen displays voor supermarkten. We kopen 55% van deze producten circulair in, dit betekent dat ze van gerecycled materiaal zijn gemaakt of afkomstig zijn van duurzame bronnen.





**63%**

van onze verpakkingen komt van duurzame bronnen of is gemaakt van gerecycled materiaal.



**82%**

van onze agrarische grondstoffen is duurzaam gecertificeerd.



**55%**

van onze reclame- en marketing-materialen is afkomstig van duurzame bronnen of bestaat uit gerecycled materiaal.

Om echt een slag te kunnen maken op het gebied van circulariteit in deze belangrijke stromen, hebben we in januari 2020 een leveranciers-dag georganiseerd. Hiervoor hebben we onze belangrijkste leveranciers van deze marketingmaterialen uitgenodigd. Op deze dag hebben we onze ambitie kenbaar gemaakt en onze gasten uitgedaagd om zelf ook met circulaire producten en ideeën te komen. We hebben gemerkt dat veel van onze leveranciers hier al over nadenken.

Diverse POS-materialen zijn al duurzaam ontwikkeld. Zo zijn onze kartonnen winkeldisplays gemaakt van duurzaam geproduceerd karton (FSC-gecertificeerd),

net als al onze bierviltjes. Plastic drinkbekers voor festivals bestaan al voor minimaal 60% uit gerecycled plastic.

Vanaf 2020 maakt het POS-materiaal onderdeel uit van onze Swinkels Circularity Index en telt het dus mee in onze circulariteitscore.

In 2021 gaan we verder op de ingeslagen weg en onderzoeken we hoe we POS-materialen en facilitaire producten verder kunnen verduurzamen.



**We dragen bij aan verantwoorde productie door zoveel mogelijk duurzame of gerecyclede grondstoffen in te kopen.**



# Verpakkingen verduurzamen: bewuste keuzes bij het inkopen

Verpakkingen borgen de veiligheid en kwaliteit van onze producten. Ze zijn ook bepalend voor de unieke uitstraling van onze merken. Door ook de juiste duurzame keuzes te maken in het gebruik van de grondstoffen van onze verpakkingen, kunnen we grote impact maken.



Patrick Blom

## Resultaat 2020 en ambitie 2021

Als we naar de circulariteitsindex kijken, is er op het gebied van verpakkingen een mooie sprong gemaakt. In 2020 is de bijdrage van verpakkingen op het onderdeel inkoop van 45% naar 63% gegaan. Verpakkingen leveren hiermee een grotere bijdrage aan de totale index.

Onze ambitie is dat vanaf januari 2021 alle nieuwe primaire, secundaire en tertiaire verpakkingen die wij op de markt brengen uit minimaal 50% gerecycled materiaal bestaan. Daarnaast maken we ze volledig recyclebaar. Dit geldt voor zowel glas, blik, plastic als karton.

Patrick Blom ontwikkelt verpakkingen. Als packaging technologist let hij er daarbij niet alleen op dat nieuwe verpakkingen uit gerecycled materiaal bestaan, maar ook dat ze recyclebaar zijn: bij voorkeur 100%. Patrick: "Elke nieuwe fles die we op de markt

brengen, bevat gemiddeld 75% gerecycled glas. Elke nieuwe tray, elke nieuwe doos of andere verpakking die we ontwerpen en gebruiken, willen we volledig circulair maken volgens onze eigen index."

## Hoe minder verpakking, hoe minder afval én hoe minder kosten

Het gebruik van minder glas, karton of blik is niet alleen vaak duurzamer, maar levert ook een kostenbesparing op. Hiermee creëren we weer financiële ruimte om te blijven zoeken naar innovatieve ontwerpen die ons helpen verder te verduurzamen.

## Algemeen: afspraken met leveranciers

Maatschappelijk verantwoord inkopen (mvi) is sinds dit jaar voor ons de norm. Het is nu beter geborgd in al onze processen. Onze inkopers zijn op de hoogte van het belang hiervan en staan steviger in hun schoenen

bij onderhandelingen. Dit levert meteen al veel op. Het doet ons goed te zien hoe enthousiast veel leveranciers zijn om mee te denken over en te werken aan onze duurzaamheidsdoelstelling.

## Kunststof

Wij delen de EU-brede ambitie om vóór 2030 alle kunststof verpakkingen binnen de Europese Unie geschikt voor hergebruik of recyclebaar te maken. Het meeste plastic dat we gebruiken bestaat uit (gedeeltelijk) gerecycled materiaal en al onze plastic verpakkingen zijn al recyclebaar. Alleen onze palletfolie bestaat nog niet uit gerecycled materiaal.

Om de 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 voor vermindering van wegwerpplastic in de evenementenindustrie.



## Elke nieuwe fles die we op de markt brengen, bevat gemiddeld 75% gerecycled glas.

In 2020 is alle bedrukte krimpfolie die we verwerken, gemaakt van meer dan 50% gerecycled materiaal. Dat scheelt 200 duizend kilo virgin plastic (plastic gemaakt van aardolie) per jaar. Onze ambitie is om in 2021 alleen nog krimpfolie van 100% gerecycled materiaal te gebruiken.

### Glas

In 2018 introduceerden we in Lieshout een nieuw, lichter ontwerp voor onze longneck fles. In 2020 hebben we deze fles ook geïntroduceerd in Bodegraven en Steenhuffel. Met alleen deze introductie hebben we in totaal maar liefst 1.500.000 kilo glas bespaard. Het is technisch nog niet mogelijk om onze groene en bruine flessen volledig van hergebruikt glas te maken, tussen de 10% en 25% van het glas voor deze flessen wordt met nieuw, 'virgin' glas gemaakt. De lichtere longneck zorgt dus ook voor een besparing van 375 duizend kilo virgin glas.

### Karton

We plaatsen sinds 2019 een deel van onze blikjes in kartonnen trays in plaats van

trays met plastic folie. Hierdoor besparen we plastic, maar is er wel een iets zwaarder karton nodig. Sinds 2020 voldoet 88% van 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. Voorheen was dit 80%.

In 2020 hebben we daarnaast een overstap gemaakt naar een andere leverancier, die het voor elkaar kreeg om met minder en lichtgewicht karton een doos te maken die niet inboet aan stevigheid. Hierdoor verbruiken we minder materiaal en kunnen we goedkoper inkopen. Door de overstap naar deze doos besparen we 40 duizend kilo karton op jaarbasis.

### Pallets

We streven ernaar alleen nog pallets in te zetten gemaakt van houtmateriaal met FSC-keurmerk of PEFC-keurmerk. Onze inkoopafdeling is hierover in gesprek met leveranciers. We verwachten in 2021 ons streven te realiseren.

### Blik

In 2019 hebben we een grote stap gemaakt in het besparen op blik door lichtere blikjes in te zetten. Daarmee is het besparingsproces niet gestopt, ook in 2020 hebben onze experts hard gewerkt aan het testen van blikjes met gebruik van minder materiaal. Vanaf 2021 krijgen onze 25cl-blikken een dunnere deksel. Hiermee verwachten we ook nog eens 60 duizend kilo aluminium te besparen. Voor de hoeveelheid gerecycled staal en aluminium die in onze blikken zit (zie ook verslag 2019) gebruiken we een 'wereldstandaard' (staal 30% en aluminium 72%), aangezien de exacte getallen niet door leveranciers worden gedeeld. Al onze blikjes zijn volledig recyclebaar.

### Ambitie 2025

Met deze innovaties in verpakkingsmaterialen is onze ambitie dichterbij gekomen. Deze luidt: in 2025 zijn al onze verpakkingen volledig recyclebaar én is 75% van onze verpakkingen gemaakt van duurzame materialen.

75% van onze verpakkingen maken van gerecycled materiaal is nog een uitdaging. Dit is technisch nog niet altijd mogelijk. Glas kan bijvoorbeeld op dit moment nog niet worden gemaakt van 100% hergebruikt glas. Kijken we naar blik, dan zijn we afhankelijk van wat er in de markt gebeurt en van het aanbod van recyclebaar staal en aluminium. Voor de specificatie van onze blikjes zijn we gebonden aan de geldende marktstandaarden. Onze plek in de keten en daarmee de afhankelijkheid van andere partijen in de keten is hier een dilemma.



**DILEMMA**

## Duurzaam verpakkingsbeleid:

# Karton of plastic?

Het is onze ambitie om verpakkingen te gebruiken die zo duurzaam mogelijk zijn. Daarbij lopen wij regelmatig tegen de vraag aan wat het meest duurzame materiaal is.

Laten we eens kijken naar de levenscyclusanalyse van de productie van karton en plastic. We zien dan dit:

### **Plastic is in sommige opzichten de beste keuze:**

1. Het energie- en waterverbruik van vergelijkbare hoeveelheden plastic of karton is voor plastic lager.
2. Voor de productie van karton moeten bomen worden gekapt. Als dit niet duurzaam gebeurt, leidt het tot biodiversiteitsverlies en ontbossing.

### **Plastic heeft aan de andere kant ook negatieve effecten:**

1. Het breekt niet af. Als het in de natuur terecht komt, zorgt het voor vervuiling van milieu en water. Het zorgt voor schadelijke microplastics in ons ecosysteem en voor sterfte van dieren.
2. Nog niet alle plastic verpakkingen zijn goed te recyclen.

### **Dit doen we nu:**

Wij kiezen ervoor zo veel mogelijk plastic weg te laten. Of te vervangen door karton dat zo duurzaam mogelijk geproduceerd is en gelabeld met PEFC- en FSC-certificaten. Circulariteit gaat voor ons over het beperken van grondstofgebruik. Dit betekent dat we streven naar het gebruik van gerecyclede materialen. Indien dit niet mogelijk is, kiezen we liever voor karton uit duurzame bronnen dan voor virgin plastic.

Over wat nu echt de meest duurzame verpakking is, is het laatste woord nog niet gesproken. Er zijn veel verschillende ideeën en meetmethodes die zorgen dat dit voorlopig een dilemma blijft.







# Circulair produceren

## AMBITIE

**We sturen al jaren op het reduceren van ons water- en energieverbruik. Maar om tot een volledig circulaire bedrijfsvoering te komen, is het belangrijk dat we breder kijken. Daarom onderzoeken we ook het minimaliseren van verliezen en het verduurzamen van ons transport. Verder kijken we naar mogelijke besparingen in ons grondstoffen- en materiaalverbruik.**

## Resultaten 2020

### IJzerpoeder inzetten als circulaire brandstof

In 2020 hebben we een belangrijke stap gezet op het gebied van innovatieve energiebesparing: samen met de TU Eindhoven hebben we bewezen dat fijn ijzerpoeder gebruikt kan worden voor de verwarmingsprocessen in onze brouwerij. Eind oktober demonstreerden we de eerste werkende ijzerpoederverbrandingsinstallatie, die was gekoppeld aan het stoomnetwerk van onze Bavaria-brouwerij. Meer over

deze installatie en de praktische toepassing in ons brouwproces staat op [pagina 62](#).

### Restwarmte hergebruiken

In 2020 hebben we ook een belangrijke energiebesparing weten te realiseren door middel van het warmterecuperatieproject. Dit staat uitgebreid beschreven op [pagina 54](#). De crux is dat we door restwarmte opnieuw in te zetten, minder gas hoeven te gebruiken in onze brouwprocessen. In het verlengde van dit project hebben

we ook een inventarisatie gedaan voor brouwerij Palm in Steenhuffel en een uitgebreidere inventarisatie voor Holland Malt Eemshaven. Hierna hebben we besloten de komende jaren ook voor onze brouwerij in Steenhuffel stapsgewijs het energieverbruik te optimaliseren. Ook voor onze mouterij in de Eemshaven hebben we een concreet plan ontwikkeld voor 2021. Dit project betekent dat we de komende jaren besparingen zullen realiseren bij deze mouterij. Uiteindelijk streven we naar een volledig CO<sub>2</sub>-neutrale mouterij die helemaal 'van het gas af' is. In Ethiopië weten we niet zeker of we voldoende restwarmte voorhanden hebben doordat er niet met gas wordt gebrouwen.

### Energieverbruik

Voor de holding is het totale energieverbruik lager dan in 2019. De belangrijkste reden hiervan is de verminderde productie als gevolg van COVID-19. Ook door het eerdergenoemde warmterecuperatieproject is ons energieverbruik gedaald. We hebben in Lieshout nu ongeveer 15% minder energie nodig om één liter bier te maken, een hele mooie verbetering. Ook hebben we in Lieshout in het energiemanagementsysteem op een nieuwe manier warmte toegedeeld aan de brouwerij, mouterij en de frisdrankproductie (verdeelsleutel). Deze drie ontwikkelingen beïnvloeden het relatieve energieverbruik van bier, mout en frisdrank. Bij onze andere brouwerijen is het specifieke energieverbruik omhooggegaan, dit komt

Parameter	2020	2019	2018
CO <sub>2</sub> -uitstoot (kton) <sup>1</sup>	82	126	118
CO <sub>2</sub> -uitstoot bier (kg/hl) <sup>1</sup>	5,2	7,8	7,1
CO <sub>2</sub> -uitstoot mout (kg/ton mout) <sup>1</sup>	123	164	193
CO <sub>2</sub> -uitstoot frisdrank (kg/hl)	2,0	3,6	-
Energieverbruik (MJ)	1,71 miljard	1,94 miljard	1,81 miljard
Energieverbruik bier (MJ/hl)	108	128	105 / 123 <sup>2</sup>
Energieverbruik frisdrank (MJ/hl)	39	106	-
Energieverbruik mout (MJ/ton) <sup>2</sup>	2.537	2.422	2.874 / 2.521 <sup>2</sup>
Energie van duurzame bronnen t.o.v. totale energieverbruik (%)	14,8	3,9	5,5
Brouwerijen en mouterijen die efficiënter zijn dan de benchmarkdata (%)	88	71	-

Tabel: CO<sub>2</sub>-uitstoot en energieverbruik

<sup>1</sup> CO<sub>2</sub>-uitstoot betreft scope 1 en 2 emissies. De emissiefactoren worden jaarlijks geüpdatet.

<sup>2</sup> Gegevens gebaseerd op de oude verdeelsleutel in Lieshout, zie verslag 2019.



door de sterk verminderde en soms sterk wisselende productie. De totale CO<sub>2</sub>-uitstoot is gedaald, het percentage hernieuwbare energie is gestegen en ook de relatieve uitstoot van bier, mout en fris is verbeterd. Dit komt door de energiebesparingen, maar vooral doordat we in 2020 voor het eerst alle elektriciteit groen hebben ingekocht.

### WATERVERLIEZEN BEPERKEN

Het water dat we gebruiken tijdens het brouwen, halen we voornamelijk uit de grond. Een aantal brouwerijen van Swinkels Family Brewers gebruikt leidingwater. We hebben al een heel laag waterverbruik. In 2020 hebben we, ondanks de wisselende productie vanwege COVID-19, dit lage verbruik kunnen vasthouden of zelfs licht kunnen verlagen. Ons specifieke waterverbruik, oftewel het aantal liter water dat we nodig hebben om één liter bier te maken, is vrijwel gelijk gebleven aan 2019. De komende jaren onderzoeken we waterhergebruik, om te kijken of we de waterkringloop binnen ons bedrijf verder kunnen sluiten. 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. In 2019 startten we een pilot op het gebied van membraanfiltratie, waardoor we grondwater efficiënter

zuiveren en dus minder water hoeven op te pompen. In 2020 hebben we onderzocht of dit een techniek is die we verder kunnen implementeren. Dit lijkt potentie te hebben, dus zodra de bedrijfseconomische omstandigheden gunstig zijn, zullen we de installatie implementeren.

### Transport

Samen met transporteurs waarmee we werken, verduurzamen we onze logistiek. Hiervoor doen we mee aan het Lean & Green-programma. 33% van onze transportlocaties is in het bezit van 3 Lean & Green-sterren. In België gaan we met een aantal logistiek partners kijken hoe we de CO<sub>2</sub>-uitstoot kunnen beperken door bijvoorbeeld meer te gaan samenwerken en vrachten te combineren.

### Verliezen minimaliseren

De verminderde en sterk wisselende productie als gevolg van COVID-19 heeft in 2020 helaas ook gevolgen gehad voor de efficiëntie van onze productie, voornamelijk voor onze brouwerijen. Het betekende onder andere dat de verpakkingsafdelingen vaker opstartten en stopten, waardoor machines veel vaker moesten worden ingesteld. Bij elke opstart is er kans op productverlies. Daardoor is in 2020 in onze circulariteitsberekening slechter gescoord op het onderdeel 'verliezen minimaliseren'. Voor de mouterijen viel dit gelukkig enigszins mee.



**We dragen bij aan het vergroten van het aandeel duurzame energie en ondersteunen meerdere duurzame innovatietrajecten.**



**We verbeteren duurzaam waterbeheer in onze eigen mouterijen en brouwerijen. We dragen bij aan goed waterbeheer in de omgeving met het project Boer Bier Water.**

Parameter	2020	2019	2018
Totaal waterverbruik (x 1.000 m <sup>3</sup> )	3.941	4.521	4.239
Waterverbruik specifiek voor bierproductie (hl/hl)	4,1	4,2	4,2
Waterverbruik specifiek voor moutproductie (m <sup>3</sup> /ton)	2,7	2,8	-
Waterverbruik specifiek voor frisdrankproductie (hl/hl)	2,3	2,5	-
Brouwerijen en mouterijen die efficiënter zijn dan de benchmarkdata (%)	50	43	-

Tabel: Waterverbruik





SCHOUDEER AAN SCHOUDEER

# Warmte beter hergebruikt via bijzondere batterij

Voor brouwen en mouten is warmte nodig. Maar na afloop blijft er ook restwarmte over. Hoe mooi zou het zijn om die restwarmte optimaal te kunnen hergebruiken en daarmee ons energieverbruik fors te verlagen? Samen met energieproducent RWE bouwden we daarvoor een warmtebatterij. De besparing is nu al boven verwachting. En er zit meer in het vat.



Marthijn Junggeburth



Jan Eurlings, RWE



Dirk Wenting



Carlo de Best, RWE



Sander Berger





**L**aten we beginnen met de imposante besparing van maar liefst 15% op ons energieverbruik. Dit is ongeveer 4 miljoen m<sup>3</sup> aardgas per jaar, het verbruik van zo'n tweeduizend huishoudens. Het innovatieve systeem dat we hiervoor creëerden, gebruikt drie warmtebronnen:

1. restwarmte uit de koelinstallatie voor de brouwerij en kookdampen van het brouwhuis;
2. warmte uit de rookgassen van de turbine en stoomketel;
3. een grote warmtepomp (die we voeden met restwarmte van de koelinstallatie).

Alle warmte wordt nu opgeslagen in één 'warmtebatterij': een grote tank warm water. Zo kan deze warmte opnieuw worden gebruikt in de brouwerij, bottelarij en mouterij zodra het productieproces daarom vraagt. Op een hele slimme manier zijn aanbod en vraag van de warmte nu op elkaar afgestemd. "Dit is een belangrijke stap voor ons bedrijf op weg naar volledig circulair ondernemen", vertelt duurzaam-

heidsmanager Marthijn Junggeburth. "En het helpt ons een van de meest energiezuinige brouwerijen te worden."

### Samen met RWE

Al vanaf het begin van deze eeuw is brouwerij Bavaria op zoek naar een nieuwe manier om minder CO<sub>2</sub> uit te stoten. Marthijn: "Het lukte ons wel om enkele procenten per jaar te besparen, maar we wilden meer impact hebben." Energieproducent RWE bood aan om mee te kijken. Jan Eurlings, projectontwikkelaar nieuwe centrales bij RWE: "Er is veel mogelijk, van aardwarmte tot waterstof, maar we zochten naar een betaalbare oplossing. Wat ons meteen opviel, was de hoeveelheid restwarmte en dat die op wisselende momenten beschikbaar was. Plus dat de mouterij soms veel, soms weinig warmte nodig heeft. We besloten aanbod en vraag te synchroniseren met een buffer." Dan was er nog het bronwater dat wordt gebruikt voor onze bieren. Dit wordt koud uit de grond gepompt en dan met gas verwarmd en omgezet naar heet water en stoom. Het is natuurlijk veel slimmer om hiervoor

restwarmte in plaats van gas te gebruiken. En dat kan nu ook. Dirk Wenting, technoloog en gespecialiseerd in stoom en warm water bij de brouwerij: "We zochten bij alles wat we deden steeds naar een optimum tussen goed functioneren en een zo groot mogelijke besparing." Er waren nog wel wat hobbels op de weg. Zo zorgde een foutje in de software van twee stoomketels voor lange discussies en vele herberekeningen van de data. "Maar uiteindelijk klopte het verhaal", vertelt Jan.

### Meer bespaard dan verwacht

Het resultaat is boven verwachting. De afgesproken energiebesparing van minimaal 15% wordt gehaald en we verwachten dat dit kan oplopen tot 20%. De brouwerij draaide door COVID-19 de afgelopen tijd niet altijd op maximaal vermogen, zodat er minder restwarmte beschikbaar was voor de warmtepomp dan voorzien. De besparing kan dus nog hoger worden. "We zien nog potentie, maar we zijn met dit resultaat zeker tevreden", vat Carlo de Best, technoloog bij RWE, samen. Marthijn: "Dit is een enorm belangrijke stap binnen de energietransitie van ons bedrijf. De realisatie van een warmwaterbuffer zorgt ervoor dat er minder warmtebronnen nodig zijn voor onze brouwerij- en mouterijprocessen en we dus minder gebruikmaken van fossiele grondstoffen."

### Volgende stap: de Eemshaven en België

De kern van het succes? Van twee werelden het beste bij elkaar brengen, zeggen de heren. De goede proceskennis van brouwen, bottelen en mouten aan de ene kant en de kennis van energiesystemen aan de andere. Jan: "We zien als stroombedrijf dat er nog veel CO<sub>2</sub>-winst te behalen is. Door actief te ondersteunen, laten we zien dat we er vertrouwen in hebben en nemen we een deel van het risico weg." "Zonder de expertise van RWE hadden we dit resultaat niet bereikt", vult Sander Berger, engineer en projectleider bij de brouwerij, aan. "Dit traject heeft ons ook laten zien dat we door samen te werken als brouwerij, mouterij en bottelarij maximale synergie en besparing bereiken."

Nu we ons ervan bewust zijn dat restwarmte een energiebron van betekenis is, gaan we die ook in onze mouterij in de Eemshaven toepassen. Daar hebben we zelfs de ambitieuze uitdaging helemaal van het gas af te gaan. Ook voor brouwerij Palm in Steenhuffel zien de eerste analyses er veelbelovend uit. In beide projecten werken we weer samen met RWE.





# Hoogwaardig hergebruik

## AMBITIE

De derde pijler van onze circulariteitsstrategie is hoogwaardig hergebruik: het opnieuw bruikbaar maken van co-producten, reststromen en restwater door ze zo hoog mogelijk in de keten terug te brengen. Hierbij zijn twee punten voor ons belangrijk:

1. dat co-producten en reststromen hun waarde zoveel mogelijk behouden en
2. dat grondstoffen en materialen zo min mogelijk verloren gaan.

## Resultaten 2020

Co-producten zijn reststromen die ontstaan tijdens het brouw- en moutproces. Voorbeelden uit onze processen zijn bierbostel, gist en ethanol. Voor deze co-producten zijn we constant op zoek naar manieren om ze opnieuw te gebruiken en zo hoogwaardig mogelijk in de keten terug te brengen.

Op dit moment onderzoeken we nieuwe mogelijkheden voor het inzetten van onze co-producten. Bierbostel krijgt in Nederland op dit moment een tweede leven als veevoer. Daarnaast loopt er een pilot voor het drogen van bostel, zodat deze kan worden gebruikt in humane voeding. Meer over dit project staat op [pagina 60](#). We hergebruiken ook co-producten uit het brouwproces van Habesha in Ethiopië. Dit staat beschreven op de pagina hiernaast. In 2021 willen we focus aanbrengen op het winnen van plantaardige eiwitten uit bostel en wellicht gist. We zien dat er een enorme transitie gaande is van dierlijk naar

plantaardig eiwit en het eiwit vanuit bierbostel zou daar een belangrijke rol in kunnen spelen. Zo verlagen we de totale CO<sub>2</sub> voetafdruk van eiwit en dragen we dus bij aan de verdere verduurzaming van eiwitbronnen in de humane voedselketen.

Onze CO<sub>2</sub> verkopen we op dit moment als voedings-CO<sub>2</sub>. Dit is CO<sub>2</sub> die wordt gebruikt bij bijvoorbeeld de teelt van gewassen. We zijn in gesprek met een tomatenteler in de buurt van onze brouwerij in Lieshout, om te kijken of hij de CO<sub>2</sub> die overblijft uit onze brouwprocessen kan gebruiken bij zijn tomatenteelt.

Een deel van het slib dat vrijkomt bij het zuiveren van ons restwater in Lieshout en Ethiopië wordt hergebruikt voor compostering. Daarnaast zijn we aan het onderzoeken of we het slib direct kunnen gebruiken als voedingsbodem voor planten of kunnen inzetten bij de productie van potgrond.

### Boer Bier Water

Ook in 2020 hebben we in Lieshout en Ethiopië gezuiverd restwater teruggebracht in de bodem, voor het gebruik door agrariërs. Dit doen we via het Boer Bier Water-drainagesysteem. In Lieshout hebben we in 2020 zo in totaal 700.000 m<sup>3</sup> water terug de grond in gebracht. Dit is een toename van 300.000 m<sup>3</sup> water ten opzichte van 2019. Deze toename is vooral toe te schrijven aan de uitbreiding van het programma: twaalf nieuwe boeren sloten zich in 2020 aan bij Boer Bier Water. In Ethiopië hebben we in 2020 omwonende families van een gelijke hoeveelheid water voorzien als in 2019. Dit water kunnen zij gebruiken als irrigatiewater en drinkwater voor het vee.

Ook in 2021 hebben we in Lieshout plannen voor dit programma. Zo plaatsen we een nieuwe inlaat in het Wilhelminakanaal, waardoor de capaciteit verder kan toenemen.

Parameter	2020	2019
Circulaire inzet co-producten (%)	98	91
Circulaire inzet reststromen (%)	83	82
Doorgevoerde maatregelen om restwater circulair in te zetten (%)	64	50

Tabel: Circulaire inzet



SCHOUDER AAN SCHOUDER

# Tal van toepassingen voor 'brouwafval' in Ethiopië

Ook in onze brouwerij in Debre Birhan ontstaan bij het brouwproces van nature diverse reststromen. Wij noemen ze liever co-producten, want dit 'brouwafval' bestaat vaak uit waardevolle voedingsstoffen of kent andere nuttige toepassingen. Co-producten uit het brouwproces van Habesha zijn bostel, verbruikte gist, afvalwatereffluent, slib, CO<sub>2</sub> en biogas. Op het biogas en het slib na, wordt alles voor 100% hergebruikt.



Surafel Bogale

"Wij vinden het logisch om onze co-producten duurzaam in te zetten. Dat past binnen onze strategie die is gericht op duurzame ontwikkeling en circulariteit", zegt Henok Tsadik, manager quality and assurance. Hij is binnen de brouwerij verantwoordelijk voor het circulariteitsprogramma en de co-producten. Als mooie voorbeelden noemt hij de afgewerkte gist en bostel die voor 100% worden gebruikt als diervoeder en kosteloos beschikbaar worden gesteld aan boeren in de buurt.

"Het gezuiverde afvalwater van het brouwproces krijgt een tweede leven op het land van de boeren die in de buurt van de

brouwerij wonen. Door deze irrigatie kunnen zij twee à drie keer per jaar oogsten, terwijl dat in het verleden maar één keer per jaar was. Hierdoor leveren de gewassen van één enkele boer extra omzet op," vertelt Henok. Ook overtollige CO<sub>2</sub> die voorheen in het milieu terecht kwam, wordt opgevangen in onze afvalwaterzuiveringsinstallatie en gebruikt om de pH-waarde te verlagen. Om dit voor elkaar te krijgen, werkt Habesha samen met de water- en rioleringsautoriteit van Debre Birhan. Hierdoor is het niet meer nodig om zuur in te kopen wat de pH-verlaging eerst veroorzaakte, wat een stuk duurzamer is. Zo snijdt het mes aan twee kanten.

Surafel Bogale, brewing manager: "We werken nog aan het volledig benutten van het slib dat achterblijft in de afvalwaterzuivering. We verwachten het slib in 2021 volledig te kunnen gebruiken als meststof. Voor het gebruik van slib werken we samen met het landbouwcentrum in Noord-Shoa. Zij adviseren ons over de optimale hoeveelheid en hoe we het slib het beste in kunnen zetten. Dit wordt onder andere gedaan met proefvelden in de buurt van de brouwerij."





# Circulaire gebouwen en machines

## AMBITIE

Ook als het gaat om onze machines en gebouwen, streven we naar volledige circulariteit. Dit kunnen we niet bereiken zonder naar de hele keten te kijken rond de materialen die we gebruiken en de machines die we inkopen. Daarnaast zijn we ook scherp op hoe we het onderhoud van onze machines en gebouwen slimmer en duurzamer kunnen regelen en letten we op de levensduur van onze gebouwen en machines.

## Resultaten 2020

### Materiaalpaspoort machines

We hebben ook op dit gebied in 2020 stappen gezet. Zo hebben we voor de inkoop van machines en technische materialen een materiaalpaspoort ontworpen. Bij de inkoop vragen we de leverancier om dit paspoort in te vullen. We krijgen zo informatie over de gebruikte grondstoffen en weten bijvoorbeeld hoeveel gerecycled staal, plastic,

koper of aluminium er in een machine verwerkt is. Alle in 2020 nieuw gekochte machines bestonden voor 27% uit hergebruikt materiaal. Deze informatie gebruiken we ook als we de machine na gebruik aanbieden voor hergebruik of recycling.

### Bouwmaterialen

Voor gebouwen en bouwmaterialen zijn we met een vergelijkbaar project bezig. Begin 2021 willen we dit afronden, zodat we ook bij de inkoop van bouwmaterialen informatie krijgen over de samenstelling. We weten dan bijvoorbeeld hoeveel gerecycled beton er is gebruikt of hoeveel hout afkomstig is van duurzame bronnen (FSC of PEFC). Wanneer we de keten van deze bouwmaterialen inzichtelijk hebben, kunnen we verbeteringen initiëren om de keten verder te verduurzamen.

In 2020 hebben we daarnaast inzichtelijk gemaakt hoeveel van ons bouwafval we recycleren: in 2020 bedroeg dit 27%. Door dit cijfer vast te stellen, kunnen we hier actief op sturen en de recycling blijven monitoren.

### Data

De post 'machines en gebouwen' komt drie keer terug in onze circulariteitsberekening, omdat we het belangrijk vinden om naar de circulariteit te kijken bij zowel de aanschaf, tijdens het gebruik én bij de sloop.

In 2020 hebben we veel inspanningen geleverd op het gebied van dataverzameling. Met deze data hopen we in 2021 ook de inkoop van gebouwen en productie van machines en gebouwen te kunnen meenemen in onze Swinkels Circularity Index.



Bosteldrooginstallatie

27%  
— We recycleden 27%  
van ons bouwafval in 2020.



Nu eerst een

**Bavaria**

1000 JAAR  
GEZOND ERD  
MINERALWATER  
FEIJG ERIJ  
MOUJ ERIJ  
ZEVEN GENERATIES

**0.0**  
% ALC.  
/ 0 VOL.





Michel Hendriksen

Johan Keersmaekers



SCHOUDER AAN SCHOUDER

# Van onze bostel wordt nu iets lekkers gebakken

Bostel is een co-product dat ontstaat tijdens ons brouwproces en is afkomstig van mout of gerstemout. Door dit restproduct te drogen en te malen kunnen we het sinds kort omtoveren tot een hoogwaardig ingrediënt voor koekjes, mueslirepen of brood. In Lieshout bouwden we een speciale drooginstallatie en startten we met partners een pilot. Maar van brouwen naar bakken, dat gaat niet zomaar.



**I**n 2020 hebben we een grote stap gezet in duurzaam hergebruik door onze grootste reststroom, bierbostel, te bewerken tot voedingsmiddel. Dit deden we samen met meerdere partners. Een van de innovatieve ideeën was om bierbostel om te zetten tot een verrijkt ingrediënt voor de bakkerij.

### Grootste reststroom

“Wij waren ons al aan het oriënteren op mogelijkheden om meer te doen met onze bierbostel dan het alleen als veevoer te verkopen”, vertelt brouwtechnoloog Johan Keersmaekers. “Met 80.000 ton per jaar alleen al in Lieshout, maakt de bostel 85% uit van onze reststromen. Het komt onze circulariteit ten goede als we daar een voedingsmiddel van kunnen maken, in plaats van veevoer zoals nu. Humaan voedsel wordt als ‘hoogwaardiger’ beschouwd dan veevoer. Bovendien ontstaat er mogelijk een overschot aan bostel als de Nederlandse veestapel slinkt als gevolg van de stikstofproblematiek en de afnemende vraag naar dierlijke eiwitten. Daarnaast is dit natuurlijk ook gewoon een heel interessant product: vol eiwitten en vezels, licht zoet en toch suikerarm. Dus ja, we waren meteen enthousiast.”

### Bierbosteldrooginstallatie

Een eerste belangrijke stap was de bostel – die voor 80% uit vocht bestaat – te drogen. Toen een geschikte installatie niet werd gevonden, besloten we die hier in Lieshout zelf te bouwen. “Door COVID-19 konden we tijd vrijmaken voor de bouw van de bierbosteldrooginstallatie”, vertelt Michel Hendriksen, projectmanager engineering & maintenance. “Natuurlijk kom je tijdens zo’n volledig nieuw project altijd uitdagingen tegen, zoals onderdelen die niet op elkaar blijken aan te sluiten. Maar door de geweldige inzet van collega’s en leveranciers lukte het ons om snel te schakelen en de installatie in een paar maanden tijd te realiseren.”

### Nieuw segment

De gedroogde bierbostel wordt gemalen en verhandeld als een ingrediënt voor de bakkerij-industrie. Dit is niet alleen een innovatief product, met deze pilot betreden we ook een voor ons heel nieuw segment binnen de voedingsmiddelenindustrie. Voor het eerst maken we geen dranken, maar een ingrediënt voor voedsel. Dat stelde ook onze kwaliteitsafdeling voor nieuwe uitdagingen. Aan hen de taak te zorgen dat de productie niet alleen technisch klopte, maar ook volledig voedselveilig is. Dat was een lange weg van risico’s

## Wij staan open voor innovatieve ideeën om onze co-producten nog hoogwaardiger inzetbaar te maken.

analyseren en vooral veel testen en meten. Operators uit onze Bavaria-brouwerij werden intern opgeleid om de installatie te bedienen. Inmiddels zijn techniek en veiligheid dik in orde en droogt de installatie 90 kilo bostel per uur.

### Partner

Het doel van de pilot is om honderd ton bostel te drogen. Als de reactie van klanten naar verwachting is, wordt de productie opgeschaald. De interesse is er. Het ingrediënt kan worden gebruikt in bakkerijproducten. Het is zoet, maar bevat weinig suiker en juist wel volop vezels en eiwitten. Het past daarmee helemaal in de gezondheidstrend van dit moment. Wel is het nog even afwachten hoe groot de exacte vraag en commerciële mogelijkheden zijn. Johan: “Samen met onze partners zien wij volop kansen voor dit product, dat ook nog eens heel goed aansluit bij onze circulariteits-ambitie. Deze pilot smaakt wat ons betreft zeker naar meer.”

### Co-producten: reststromen vol kansen

Circulair denken betekent ook: niets weggooien. We zetten ons daarom in om alles wat overblijft na het brouwen van bier opnieuw te gebruiken. Dat lukt al regelmatig, zo hergebruiken we bierbostel al jaren als veevoeder en testen we nu of we er lekkere bakkerijproducten zoals meergranenrepen en koekjes van kunnen bakken. We spreken daarom liever van co-producten dan van reststromen.







SCHOUDER AAN SCHOUDER

# Een ijzersterke innovatie

Bier gebrouwen met behulp van ijzerpoeder als brandstof. En daarmee de eerste toepassing ooit van die circulaire brandstof. Een wereldprimeur vol warmte die ons in 2020 veel energie gaf.



Marthijn Junggeburth



Geert Vergoossen, TU/e



Chan Botter, TU/e

**I**n 2017 krijgt Marthijn Junggeburth, duurzaamheidsmanager, een telefoontje van een student van de TU Eindhoven (TU/e). “We hadden de toepassing van ijzerpoeder als circulaire brandstof in het lab getest en berekend”, legt Geert Vergoossen, die student van toen, uit. “Nu wilden we met ons studententeam SOLID de werking van die brandstof graag in een echt productieproces aantonen. We hadden een lijst met alle

125.000 fossiele verbrandingsinstallaties in Nederland, die we hebben geanalyseerd om te kijken waar mogelijk een ijzerpoederinstallatie kon worden neergezet. Eén van deze installaties was die van Swinkels Family Brewers die gas verbrandt om warmte en stoom voor het brouwen te produceren. Daarnaast had Swinkels Family Brewers een groot stoomnetwerk, wat een belangrijke voorwaarde was voor de mogelijke aansluiting van ons systeem.

Ik zocht contact met Marthijn.” Marthijn: “Ze kwamen precies op het juiste moment. Wij wilden een stap zetten in onze ambitie naar volledige circulariteit. En wij werken graag samen met onderwijsinstellingen, vanwege hun innovatief vermogen.”

## Warmte komt niet van een windmolen

Dat was het begin van dit ijzersterke project. De kern is het leveren van energie door het verbranden van heel fijn ijzerpoeder, dat bijvoorbeeld gemaakt kan worden van oud ijzer. Bij het verbranden van het ijzerpoeder komt geen CO<sub>2</sub> vrij en er blijft enkel roestpoeder over. Dit roest kan door middel van zonne- en windenergie weer omgezet worden naar ijzerpoeder. Dan ontstaat een circulair proces. En dat is interessant, vertelt Marthijn. “Want onze brouwerij heeft stoom nodig, warmte. En die kun je niet opwekken met bijvoorbeeld zonnepanelen of windmolens.” Samen met de studenten







## Met deze innovatieve technologie kunnen wij ons brouwproces minder afhankelijk maken van fossiele brandstoffen.

bouwden we op het terrein van de Bavaria-brouwerij in Lieshout een proefinstallatie met een speciaal buizenstelsel om de ijzerpoedertechnologie in de praktijk te kunnen testen, de MP100. Voor de financiering tekenden de provincie en de overige fundering kwam van het Metal Power Consortium (zie kader). Marthijn: “We lieten de technologie helemaal aan de TU/e over en vertrouwden erop dat

het goed kwam. Het duurde lang. Soms vroegen collega's: hoe gaat het nu met 'die ijzerpoederjongens'?" Geert: “Wij hebben veel verstand van techniek, maar weinig ervaring en konden de risico's niet zo goed inschatten. Wat zou het effect van die ijzerverbinding zijn op de boiler en op de cycloon in de MP100? Dat was spannend. Er waren wat onderdelen die niet op tijd konden worden geleverd en ook COVID-19 gooide roet in het eten.”

### Wereldprimeur

Maar uiteindelijk was het in oktober zover: met de demonstratie van de MP100 had Swinkels Family Brewers een wereldprimeur. Voor het eerst zag de wereld een industriële ijzerbrandstof-installatie die écht werkt en in staat is om iets moois te produceren: 15 miljoen glazen bier.

“Helaas kon de geplande grootse live-demonstratie niet doorgaan in verband met

### Koploper

Eric de Bie, gedeputeerde Noord-Brabant: “Dit is een prestatie van wereldformaat. Van dit soort samenwerkingen worden bedrijven én universiteiten beter. Industrie is enorm belangrijk voor de energietransitie. Groot compliment aan deze koplopers.”

### Metal Power Consortium

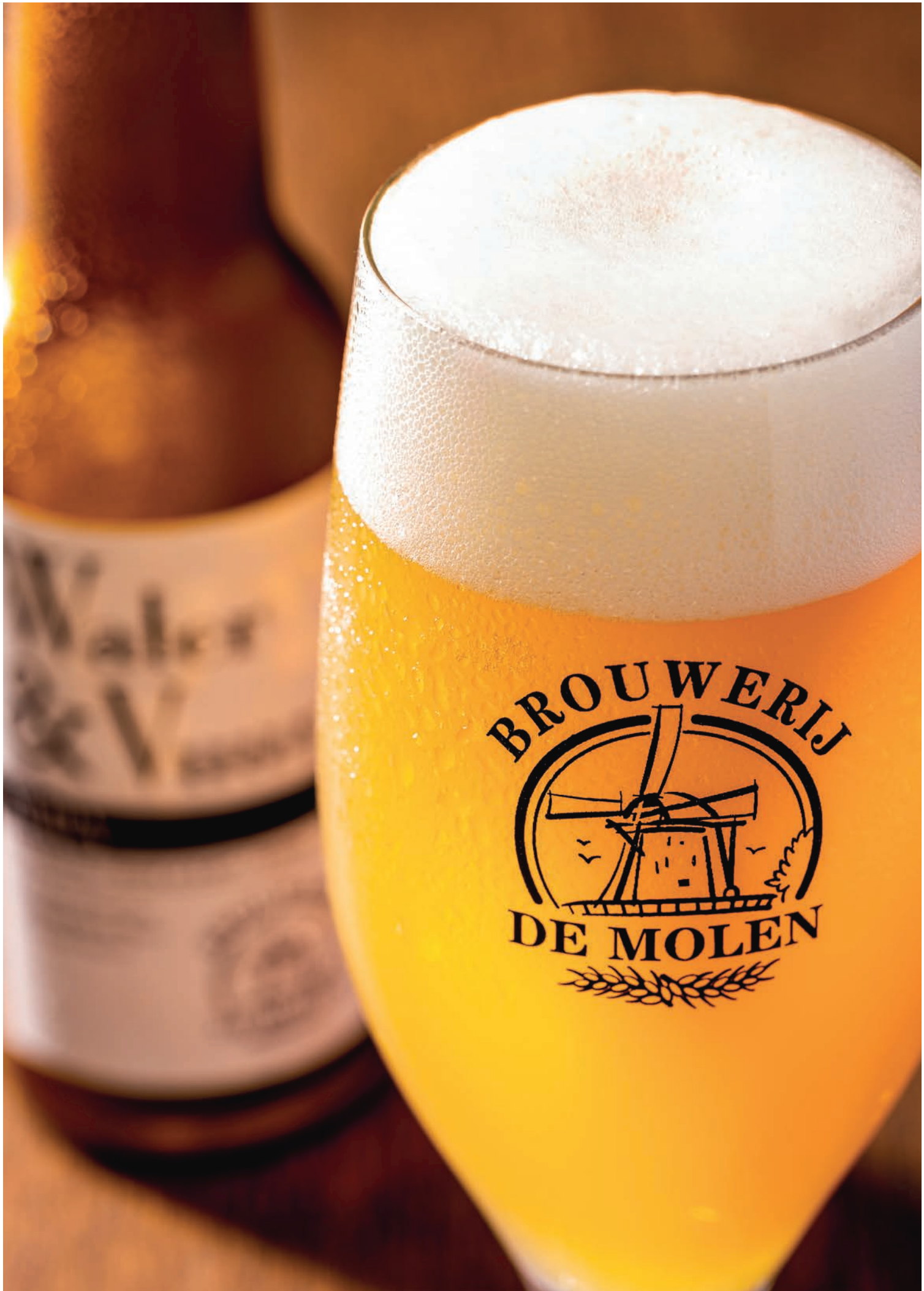
Het Metal Power Consortium wordt gefinancierd door de provincie Noord-Brabant en bestaat uit de volgende partners: TU/e, Metalot, SOLID, Uniper, Enpuls, Nyrstar, EM Group, Heat Power en Romico.

COVID-19-maatregelen”, vertelt Chan Botter, teamleider SOLID in 2020. Maar ook de professionele en verrassende online presentatie op 29 oktober was een groot succes. Met een paginagroot artikel bracht de Volkskrant 's ochtends al het nieuws van de innovatie. 's Middags in een online talkshow onder leiding van wetenschapsjournalist Diederik Jekel legden Chan, Marthijn, ceo Peer Swinkels en hoogleraar Philip de Goey aan maar liefst 1.135 kijkers het belang uit van deze nieuwe ontwikkeling. Peer: “Als familiebedrijf denken wij in generaties en investeren we in een duurzame en circulaire economie. Met deze innovatieve technologie kunnen wij ons brouwproces minder afhankelijk maken van fossiele brandstoffen.”

### Wij kunnen ijzersterk bier maken

Een mijlpaal van formaat. Toch is het eerder een begin- dan een eindpunt, legt Marthijn uit. Met deze installatie zouden we onze brouwerij de Molen al volledig van energie kunnen voorzien. Maar voor de Bavaria-brouwerij hebben we een installatie nodig die 150 keer groter is. Dat is onze volgende stap, waar de TU Eindhoven al mee begonnen is: het opschalen en technisch verder verbeteren van de MP100. Marthijn: “Die grotere installatie stelt ons voor nieuwe vragen. Het regeneratieproces, het opnieuw bruikbaar maken van het verbrande ijzerpoeder, maakt de cyclus echt rond. Maar daarvoor is ruimte nodig. Liefst in de buurt natuurlijk, om vervuiling door transport te vermijden. Daarnaast moet het regeneratieproces duurzaam verlopen, wat nu nog niet helemaal het geval is. Zo blijven er genoeg nieuwe uitdagingen. Maar het is een feit: wij kunnen een ijzersterk bier maken.”





# Veiligheid en welzijn

## AMBITIE

Goed zorgen voor onze medewerkers zit ons letterlijk in het bloed. We vinden het belangrijk dat ons bedrijf ook voor iedereen voelt als één grote familie. In het afgelopen jaar was zorgen voor elkaar belangrijker dan ooit. Al voordat het verplicht werd, namen we beschermende maatregelen. Door goed op elkaar te letten, wisten we grootschalige besmettingen in ons bedrijf te voorkomen. We gaven daarnaast ons veiligheidsbeleid verder vorm. We bieden collega's een veilige omgeving, waarin we hen ook uitdagen om het beste uit zichzelf te halen. Dat noemen wij onze winnende familiecultuur.







## Grootschalige besmetting voorkomen

Meteen bij het ontstaan van de crisis door COVID-19 is in Lieshout een coronacrisisteam opgericht voor alle onderdelen van ons bedrijf, met naast de ceo en cpco, collega's van de afdelingen facility, safety, HR en communications. Ook de bedrijfsarts was nauw betrokken. Maatregelen zoals thuiswerken, afstand houden en sluiting van de bars werden in dit team genomen. Communicatie kreeg veel aandacht, met vaste aanspreekpunten op elke locatie en diverse middelen, van persoonlijke mails tot video's of e-mailberichten van de ceo of het coronacrisisteam. Qesh-verantwoordelijke Sander van Pelt: "Doel was in de eerste plaats de veiligheid van medewerkers te waarborgen. Daarnaast hielden we nauwlettend de continuïteit van de operaties in de gaten. Een derde aandachtspunt was het welzijn van medewerkers, dat door de veranderingen van werkzaamheden en het missen van collega's door het thuiswerken, soms onder druk staat."

'Blijf thuis bij klachten, houd anderhalve meter afstand en handen wassen'. De bekende basisregels, zoals verspreid door het RIVM hanteerden we strak, ook op plekken in het bedrijf waar dat soms lastig was. Dat ging ver. Als het nodig was om preventief een heel team naar huis te sturen, dan gebeurde dat. Alles om te voorkomen dat het virus zich binnen het bedrijf zou kunnen verspreiden. Medewerkers leefden de regels goed na en met resultaat. Er waren weinig individuele besmettingen en voor zover we hebben kunnen vaststellen, zijn er geen groepen medewerkers geïnfecteerd geraakt.



**Doel was in de eerste plaats de veiligheid van medewerkers te waarborgen. Daarnaast hielden we nauwlettend de continuïteit van de operaties in de gaten.**

**Sander van Pelt**  
Qesh-verantwoordelijke

# Resultaten 2020

## Veiligheid voor en met elkaar

De veiligheidsaanpak die we in 2019 hebben geïntroduceerd, is in 2020 verder ontwikkeld. Daarnaast heeft COVID-19 in 2020 natuurlijk een grote impact gehad op onze bedrijfsvoering. De basisgedachte is dat we met alle bedrijfslocaties en teams samenwerken om ons bedrijf zo veilig mogelijk te maken. We hebben daarbij geconstateerd dat medewerkers het meest gemotiveerd zijn om bij te dragen als ze actief kunnen meedenken en als de focus ligt bij wat er echt toe doet. Het komende jaar gaan we periodiek veiligheidsinformatie delen voor de organisatie in België en Nederland, om zo de informatiedeling verder te optimaliseren.

Voor 2020 zijn de topprioriteiten op veiligheidsgebied gedefinieerd. In ons bedrijf liggen die vooral op het gebied van opslag en het gebruik van en de blootstelling aan gevaarlijke stoffen. De risico-inventarisatie en -evaluatie en werkvergunningen hangen daar nauw mee samen. Deze thema's spelen op elke locatie, maar we hebben gemerkt dat iedere locatie ook weer uniek is.

## Verschillen per locatie

Bij onze strategie hoort daarom ook dat we zijn afgestapt van het idee dat al onze brouwerijen en locaties dezelfde aanpak nodig hebben. Een kleinere gemeenschap zoals de Koningshoeven is op veiligheidsgebied anders georganiseerd dan een grote, complexe locatie als Lieshout, vertelt health & safety manager Kasper Sanders.

Voor alle locaties is een aparte risico-inventarisatie en -evaluatie opgesteld waarin veiligheidsrisico's ter plaatse zijn bepaald en gewogen. "We hebben met de medewerkers verschillende zaken besproken: wat vinden we met elkaar belangrijk, wat is er nog niet, wat werkt juist goed voor jullie en waarom? We organiseren geen grote



**We dragen bij aan waardig werk, zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving voor alle werknemers.**



## Waar **veiligheidsregels** eerst soms werden gezien als **noodzakelijk kwaad**, zien we nu meer **het belang** ervan.

**Kasper Sanders**  
Health & safety manager

veiligheidscampagnes maar pakken per locatie een thema op, samen met de medewerkers. Hierdoor is het draagvlak groter, voelen medewerkers zich meer betrokken bij het veiligheidsbeleid en komen initiatieven daadwerkelijk van de grond.”

Een mooi voorbeeld zijn werkvergunningen (documenten waarin onder andere werkzaamheden, risico's en beheersmaatregelen zijn vastgelegd). Kasper: “Door duidelijkheid te scheppen, pragmatisch te blijven en de ervaringen van medewerkers mee te nemen, merken we dat sommige collega's, die eerst tegen werkvergunningen waren, nu constructief meewerken. Dat werkte aanstekelijk. Collega's kwamen spontaan naar ons toe en zeiden: die manier van werken willen we hier ook graag invoeren, nu zien we het nut ervan.”

De veiligheidscultuur wordt dus volwassener, door de persoonlijke aanpak en ook doordat leidinggevendenden meedenken en de aanpak omarmen. Er zijn ook acties hetzelfde gebleven: we lopen nog steeds observatierondes met medewerkers, communiceren over veiligheid en zorgen ervoor dat veiligheidsmedewerkers goed te vinden zijn. Maar

waar veiligheidsregels eerst soms werden gezien als noodzakelijk kwaad, zien we nu meer het belang ervan. Draagvlak krijgen en houden, dat staat centraal. Daarmee wordt de veiligheid stapje voor stapje nog beter.”

### **Veiligheid en nieuwe medewerkers**

Veiligheid begint al op dag één, als een medewerker binnenkomt bij ons bedrijf. Elke nieuwe medewerker krijgt instructies over veilig werken, afgestemd op zijn werkplek. En daarnaast de instructie 'Welkom op de plant', met alle basisregels en veiligheidsvoorschriften van de locatie, die per locatie net verschillend zijn. Ook de leidinggevende heeft een belangrijke rol in het uitdragen van het veiligheidsbeleid en het persoonlijk begeleiden van de nieuwe medewerker op de werkplek.

### **Minder ongevallen met verzuim**

Als we kijken naar ongevallen, dan zijn we blij dat het aantal ongevallen met verzuim gedaald is ten opzichte van 2019. In 2019 waren dat er 22, in 2020 18. In de mouterij in de Eemshaven hadden we in 2020 1 ongeval met verzuim, in Lieshout is de

mouterij al ruim vier jaar zonder ongeval met verzuim. Onze ambitie is en blijft natuurlijk 0 ongevallen, want ieder ongeval is er één te veel. Bovendien blijft het ons zorgen baren dat de meeste ongevallen onnodig zijn en te maken hebben met bewustzijn en gedrag. Aandacht voor veilig gedrag blijft belangrijk. We merken dat het ook cruciaal is hoe de leidinggevende het veiligheidsbeleid omarmt en uitdraagt. Veiligheid is net als kwaliteit elke dag aan de orde. Het is daarom niet zo zeer afhankelijk van de kennis over veiligheid binnen het bedrijf of van de veiligheidsdeskundigen, het hoort bij het werk van elke dag en is een vast onderdeel van de werkdag.



## Het aantal dagen zonder ongevallen met verzuim, zegt niets over de ernst van de ongevallen die er wél waren. Daarom hebben we de ‘severity rate’ geïntroduceerd.

### Veiligheid monitoren

Naast het meten van het aantal meldingen van ongevallen met verzuim, ontstond de behoefte om de ernst van ongevallen te kunnen meten. Health & safety manager Kasper Sanders: “Het aantal dagen zonder ongevallen met verzuim, zegt niets over de ernst van de ongevallen die er wél waren. Daarom hebben we de ‘severity rate’ geïntroduceerd. Deze berekent het aantal dagen dat mensen vanwege een ongeval niet hebben kunnen werken en bepaalt zo de ernst van zware ongevallen. Dit getal zetten we af tegen het aantal gewerkte uren. Daarnaast maken we betere analyses van de ongevallen en incidenten. Nadat een maatregel is ingevoerd, bepalen we bijvoorbeeld ook of die voldoende effect heeft op gevaarlijke situaties. Het elkaar onderling aanspreken door collega’s en het melden van (bijna-)ongevallen blijft natuurlijk belangrijk. Daarom blijven we komend jaar actief veilig gedrag stimuleren in de organisatie.”

### Informatie vastleggen en delen

Een verbetermogelijkheid is het nog beter delen van veiligheidsinformatie binnen de organisatie, zoals opgedane ervaringen. Om dit te optimaliseren, hebben we behoefte aan één systeem waarin we de veiligheidsmeldingen van al onze locaties kunnen registreren, analyseren en opvolgen. Daarbij willen we de categorieën van voorvallen (ongevalspiramide) nog verder uitsplitsen om de juiste opbouw te kunnen analyseren. Met een dergelijk centraal systeem kunnen we veiligheidsaspecten beter vastleggen en op het juiste niveau informatie verzamelen en onderling delen.

In 2020 hebben we de eerste stappen gezet in de realisatie van een systeem, door het opstellen van een programma van eisen waarbij we diverse stakeholders hebben betrokken. Naar verwachting kunnen we eind 2021, begin 2022 een start maken met de implementatie.

### Openheid over beleid

Bij Swinkels Family Brewers houden we ons voor het creëren van een veilige, gezonde en prettige werkomgeving aan de richtlijnen van de OESO, de International Labour Organization, ISO 26000 en nationale wet- en regelgeving. We willen minstens voldoen aan alle lokale wet- en regelgeving en waar wij deze niet toereikend vinden, gaan we verder en nemen we onze verantwoordelijkheid.

Parameter	2020	2019	2018
Ongevallen met verzuim (LTA)	18	22	29
Ongevallen met verzuim bij contractors (LTA)	3	1	5
Ongevalsfrequentie (ongevallen met verzuim per 100 fte)	1,00	1,04	1,35
Dodelijke ongevallen	0	0	0
Ernst van ongevallen (severity rate) <sup>1</sup>	28		

Tabel: Ongevallen

<sup>1</sup> In 2019 en 2018 nog niet gerapporteerd.







# Resultaten 2020

## Onze cultuur

2020 was ook op HR-gebied een uitdagend jaar. Al in een heel vroeg stadium werd de provincie Brabant als een van de eerste regio's in ons land getroffen door het COVID-19-virus. Voor ons was dat aanleiding om direct maatregelen te nemen om de gezondheid en veiligheid van onze mensen voorop te zetten (zie ook de tekst over veiligheid in het hoofdstuk hiervoor). Door het installeren van een multidisciplinair COVID-19-team, met als voorzitter onze nieuwe cpco Angelique Heckman, konden we de vele en diverse vragen van onze collega's op het gebied van het COVID-19-virus bespreken en zo goed en snel mogelijk beantwoorden. De 'Corona e-mail-box' is daarbij een heel nuttig instrument gebleken. Ook op andere vlakken heeft het virus ons tot actie aangezet. Door de sterk dalende omzet gedwongen, hebben we diverse kostenmaatregelen moeten nemen om de financiële gezondheid van ons bedrijf op peil te houden. De verantwoordelijkheid om snel actie te ondernemen om de continuïteit van onze onderneming op de lange termijn zo goed mogelijk te waarborgen, hebben we als een gezamenlijke opdracht gevoeld: iedereen heeft er zijn steentje aan bijgedragen.

## Terug naar de basis

Al voordat sprake was van COVID-19, bleek uit een vergelijkend onderzoek dat onze personeelskosten vergeleken met die van andere bedrijven te hoog zijn ten opzichte van onze omzet. In een eerder stadium was de noodzaak om deze personeelskosten naar beneden te brengen ook al duidelijk naar voren gekomen. Door COVID-19 en de terugval in omzet als gevolg daarvan werd de noodzaak om deze kosten aan te pakken nog dringender.

Samen met de unitleiders is er daarom een uitgebreide analyse uitgevoerd. Zo kon een duidelijkere focus worden gebracht in de activiteiten en prioriteiten van de diverse teams en afdelingen.

Dit heeft ervoor gezorgd dat we het aantal arbeidsplaatsen konden verkleinen, terwijl ons bedrijf een stevige en goed doordachte basis zou behouden voor de komende tijd. Hierdoor komen 65 arbeidsplaatsen te vervallen. Deels komen deze vrij door natuurlijk verloop, maar er zijn helaas ook collega's van wie we gedwongen afscheid moeten nemen de komende twee jaar. In overleg met de or en vakbonden zijn we tot een sociaal plan gekomen voor deze collega's.

Dit zijn natuurlijk moeilijke beslissingen over en voor collega's die zich soms al jaren met hart en ziel inzetten voor onze organisatie en voor hun teams. We hebben geprobeerd het proces zo zorgvuldig mogelijk aan te pakken en er bijvoorbeeld voor gekozen

om in onze communicatie zo transparant mogelijk te zijn. We hebben er eveneens voor gekozen om collega's die onze organisatie volgens planning pas in 2021 zullen verlaten, al op de hoogte te brengen van die planning. Zo weet iedereen waar hij aan toe is en wat hij kan verwachten.

## Winnende familiecultuur

Transparantie en eerlijkheid zijn waarden die aansluiten bij onze familiecultuur. Juist door de COVID-19-crisis hebben wij de behoefte gevoeld om nog eens met elkaar te bespreken welke waarden ons nu in de kern verbinden. Wij hebben onze cultuur extra onder de loep genomen en geanalyseerd. We leggen de nadruk op de waarden en normen die we hoog in het vaandel hebben staan. Hierbij houden we ons DNA vast, maar ontwikkelen we ons ook – aansluitend op de aangescherpte strategie. Samengevat staan we voor samen winnen, dat noemen we onze winnende familiecultuur.

**We leggen de nadruk op de waarden en normen die we hoog in het vaandel hebben staan. Hierbij houden we ons DNA vast, maar ontwikkelen we ons ook – aansluitend op de aangescherpte strategie.**



## De pulsemetingen bieden de organisatie belangrijke inzichten, waaraan we concreet en doelgericht actie kunnen verbinden.

**Angelique Heckman**  
Chief people & culture officer

### Kernwaarden uitgewerkt

In het licht hiervan zijn ook de kernwaarden verder uitgewerkt.



#### Ondernemerschap

Als iets ons als bedrijf kenmerkt, dan is het ondernemerschap.

Je ziet het in allerlei vormen terug. Ook in een crisisjaar blijven we innovatieve producten introduceren en focussen op kansen. Duurzame relaties onderhouden hoort ook bij ondernemerschap. Dit hebben we laten zien door onder meer het ontwikkelen van handalcohol voor de zorg uit teruggehaald bier en door het ondersteunen van onze klanten op meerdere vlakken.

#### Samenwerken



Samenwerken is tekenend voor ons bedrijf, het zit in ons DNA.

Voor ons betekent dat samenwerken zoals je dat in een familie doet. Met elkaar werken we aan onze gemeenschappelijke doelen en resultaten, waarbij we sturen op resultaten. Onze mensen houden ervan om in teamverband te werken: work hard, play hard. Als we iets gemist hebben in de afgelopen periode, dan is het elkaar (offline) kunnen ontmoeten. Dat we zo'n hechte gemeenschap vormen, maakt deel uit van onze kracht.



#### Focus op resultaat

De kernwaarde 'eigenaarschap' hebben we in 2020 aangescherpt tot de kernwaarde 'focus op resultaat'. Dat betekent dat we ook kiezen waar we onze tijd aan besteden. We hebben onze strategie omgezet in actieprogramma's die zijn vertaald in scorecards met thema's, kernactiviteiten en ons kernassortiment. Alles wat we doen, moet in de toekomst een link hebben naar zo'n card. Zo kunnen we vooruitgang en resultaat beter meten.

#### Nieuwe instrumenten

Op weg naar die winnende familiecultuur hebben we in 2020 diverse instrumenten geïntroduceerd, zoals:

#### Pulsemetingen

Met deze korte enquêtes die we drie keer per jaar organiseren, meten we de medewerkerstevredenheid, maar kunnen we ook specifieke, actuele vragen stellen. De eerste twee pulsemetingen in 2020 hadden onder andere de beleving van COVID-19 als thema. Naar aanleiding van de resultaten gaan we de dialoog aan met medewerkers, om hen actief bij cultuur-aspecten te betrekken. Deze snelle enquêtes zijn een hele goede manier gebleken om directe feedback van onze medewerkers te krijgen. Ze kozen vaak niet alleen voor een cijfer, maar schreven ook uitgebreide toelichtingen. Dit biedt de organisatie belangrijke inzichten, waaraan we concreet en doelgericht actie kunnen verbinden.

#### SuccessFactors

Een must have voor verdere ontwikkeling op HR-gebied. SuccessFactors is het HR-deel van ons Intelligente Brouwerij-programma (**zie ook pagina 28**) ». Het systeemlandschap binnen verschillende landen en regio's zag er tot voor kort uit als een lappendeken: elke unit of onderdeel leek zijn eigen systeem te hebben om HR-informatie te registreren. De overgang naar SuccessFactors betekent voor Swinkels Family Brewers dat we die

versnipperde systemen samen kunnen voegen en dat we nu (internationaal) op dezelfde manier kunnen gaan werken vanuit één database. Voor de toekomst betekent dit dat we al onze medewerkers wereldwijd beter in beeld hebben. De centraal toegankelijke data zijn de basis voor programma's die we de komende jaren willen inzetten op het gebied van talent, performance en diversiteit.

#### De impact van COVID-19

Vanwege COVID-19 hebben we in diverse landen waarin we actief zijn personeelskostenmaatregelen moeten doorvoeren. Tijdelijke contracten konden niet worden verlengd en we moesten afscheid nemen van externe consultants. In België zagen we dat voor collega's voor wie tijdens de lockdown onvoldoende werk voorhanden was, een tijdelijke werkloosheidsuitkering werd aangevraagd.

Ook op andere manieren was de impact van de pandemie op onze mensen groot. Het ziekteverzuim lag natuurlijk een stuk hoger dan andere jaren. Er ontstond bezorgdheid en onrust over mogelijke besmetting en over de toekomst van ons bedrijf. We vroegen ook een grote mate van flexibiliteit van onze mensen: collega's die normaal gesproken op kantoor werken, moesten dat vanuit huis doen. Productie-medewerkers moesten op hun werk mondkapjes dragen en afstand houden.



Voornamelijk tijdens de tweede lockdown merkten we dat het thuiswerken zwaar viel, zeker in de periodes dat de scholen dicht waren. Collega's werden gemist. Hier zien we een uitdaging voor ons als organisatie, omdat naar verwachting thuiswerken nog wel even de norm zal blijven. De kracht van onze organisatie werd dit jaar ook duidelijk. We voerden heel snel veiligheidsmaatregelen door toen COVID-19 in Europa uitbrak. Alle medewerkers lieten grote flexibiliteit zien tijdens dit hectische jaar. Een mooi voorbeeld is onze interne vacaturebank: medewerkers konden zelf aangeven of zij ten gevolge van terugloop in hun eigen werk ruimte hadden om andere afdelingen te helpen. Veel medewerkers hebben tijdelijk op een andere plek gewerkt, waardoor ook (opnieuw) appreciatie van elkaars werkzaamheden bleek te ontstaan.

### Onze nieuwe manier van werken

We werken aan een 'new way of working', een nieuwe manier van werken waarin we ook de goede effecten willen vasthouden die de COVID-19-maatregelen hebben gehad op ons werk. We streven naar de meest effectieve combinatie van werk op locatie en thuiswerken. Hierbij realiseren we ons natuurlijk dat het kloppend hart van ons bedrijf ligt in onze mouterijen, bottelarijen en brouwerijen. Een kern van het werk op locatie blijft daarom nodig. We hebben in 2020 succesvolle teams gevraagd naar hun aanpak en willen met deze informatie andere teams inspireren.

### Beloningsbeleid

In 2020 hebben we ook kostenbesparende maatregelen moeten nemen op de beloning van alle medewerkers, in verband met de impact die COVID-19 heeft op ons bedrijf. Hoewel we ook in 2021 de effecten van COVID-19 nog verwachten te voelen, hopen we ons beloningsbeleid dan te kunnen normaliseren. Per kwartaal bekijken we hiervoor de resultaten en besluiten we wat mogelijk is.

### Generatieregeling

Met onze generatieregeling bevorderen we samen met medewerkers hun welzijn én inzetbaarheid. In 2019 hebben we de generatieregeling 2.0 geïntroduceerd. Wie gebruikmaakt van deze regeling gaat een jaar eerder met pensioen door verlofsparen. Er zijn nog geen actieve deelnemers voor deze regeling. Aan de generatieregeling 1.0 doen twintig medewerkers mee. Medewerkers die gebruikmaken van deze regeling kunnen vijf jaar voorafgaand aan de AOW-leeftijd minder gaan werken.

### Diversiteit neemt toe

Door de benoeming van twee nieuwe leden in de raad van commissarissen in 2020, een man en een vrouw, bestaat de raad nu voor 40% uit vrouwen. Binnen de directie is met de benoeming van de cpc ook een stap gemaakt in de verhouding man/vrouw. Bovendien is ook op een andere dimensie diversiteit vergroot: door de benoeming van de cfo en de cpc is de verhouding

familieleden/niet-familieleden binnen de directie ingrijpend veranderd. Na deze veranderingen op directieniveau, zullen wij in het komend jaar plannen maken om diversiteit binnen Swinkels Family Brewers op bredere schaal op te pakken.

### Toekomstplannen

Op het gebied van het welzijn van medewerkers werken we de komende jaren verder aan het op orde krijgen van onze fundering. We monitoren informatie vanuit de pulsemetingen die belangrijk is voor het welzijn van onze medewerkers. Ook krijgen trajecten in talentmanagement en leiderschapsontwikkeling, die wat vertraagd zijn door COVID-19, in 2021 onze volle aandacht.

In 2021 hopen we onze nieuwe manier van werken te introduceren. Hierbij is er ook aandacht voor het zo prettig en efficiënt mogelijk werken van onze mensen, ook thuis. Daarbij gaat het niet alleen om een ergonomisch passende werkplek, maar ook om effectief samenwerken op afstand.

## Trajecten in talentmanagement en leiderschapsontwikkeling, die wat vertraagd zijn door COVID-19, krijgen in 2021 onze volle aandacht.

Parameter	2020	2019	2018
Fte (excl. verkoopkantoren, uitzendkrachten en stagiairs)	1.569	1.629	1.615
Ziekteverzuim (%)	3,4	2,7	2,8
In/uit dienst	110 in dienst/219 uit dienst	220 in dienst/193 uit dienst	277 in dienst/159 uit dienst
Vrouwen in dienst (%)	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. Als innovatieve brouwer ondernemen we ook actie.



LIESHOUB  
Bava  
0.0  
BIE



# Resultaten 2020



We bieden consumenten laag- en non-alcoholische alternatieven. In al onze uitingen stimuleren we verantwoord alcoholgebruik.

We zijn er trots op dat we in 2020 jaren van research hebben weten te vertalen in een nieuwe brouwinstallatie waarmee we nog beter alcoholvrij bier kunnen brouwen. Uit onderzoek naar wat een consument belangrijk vindt in de keuze voor alcoholvrij bier, blijkt dat het vooral zoveel mogelijk moet lijken op bier mét alcohol. Zowel qua geur, smaak als in hoe het eruitziet. Ons nieuwe alcoholvrije bier voldoet aan die wensen. Ook in de andere landen waarin we actief zijn, investeren we volop in de kwaliteit en beschikbaarheid van alcoholvrije en alcoholarme producten. De groei van ons portfolio alcoholvrij en alcoholarm laat onze ambitie daarin zien.

## Verantwoorde marketing en communicatie

Wij vinden het vanzelfsprekend om te werken volgens de in 2019 geïntroduceerde internationaal geldende verantwoorde marketing- en communicatiecode. Op 15 oktober 2020 is in Nederland de nieuwe reclamecode voor alcoholvrij en alcoholarm bier van kracht geworden. Als lid van de Nederlandse Brouwers zijn wij samen met de Stichting Verantwoorde Alcoholconsumptie (STIVA) initiator van deze nieuwe code. De meeste afspraken hierin, zoals dat onze reclame niet gericht is op minderjarigen, hanteerden we al. We zijn er trots op dat deze afspraken nu nog breder van toepassing zijn geworden. Het is goed om te zien dat zelfregulering in onze sector goed werkt. De STIVA speelt een belangrijke rol in voorlichting en toetsing. Wij toetsen dan ook regelmatig onze campagnes bij deze stichting. Samen met STIVA organiseerden we in 2020 opnieuw een kennissessie voor collega's over wat de code precies inhoudt. Zo houden we elkaar scherp.

## Alcoholvrij als volwaardig alternatief

Ons portfolio alcoholvrije en alcoholarme producten blijft groeien. In 2020 introduceerden we in Nederland het nieuwe Bavaria 0.0% en Swinckels' 0.0%.

Dankzij grote investeringen in een nieuwe, moderne brouwinstallatie komt de smaak hiervan nog dichterbij de buurt van alcoholhoudend pils. Met de aangepaste receptuur valt ook de nieuwe Palm 0.0% beter in de smaak bij de consument van nu. Datzelfde geldt voor de alcoholvrije Estaminet 0.0%, ook van onze Palm-brouwers, die opvallend goed blijkt te scoren in blindproeverijen.

## Onze nieuwe installatie garandeert meer smaak en meer mogelijkheden

Wij willen blijven investeren in alcoholvrij. Onze brouwers zochten jarenlang naar nieuwe technologieën en optimale processen. Door bier te de-alcoholiseren op een lage temperatuur blijven de smaak en geur van het oorspronkelijke bier veel beter behouden. Bovendien biedt de nieuwe installatie de mogelijkheid om een veel bredere range aan alcoholvrije bieren te brouwen, met verschillen in biertype en in alcoholpercentage. Dit biedt voor de toekomst kansen om ons portfolio nog verder uit te breiden.

## Alcoholvrij de beste keuze bij sport

In het sportkanaal zijn we aanwezig met onze 0.0%-bieren. Dit geldt zowel in de zichtbaarheid, zoals met reclame-uitingen en sponsoring, als qua beschikbaarheid. Dat is een bewuste keuze, waarmee we invulling geven aan de afspraken in het kader van het Nationaal Preventieakkoord in Nederland. Met voetbalclub PSV hebben we de samenwerking in 2020 geïntensiveerd door onze toetreding tot Brainport Eindhoven. In en rond het Philips Stadion bieden we op veel plekken waar bier wordt aangeboden ook 0.0% op de tap aan. Bij nieuwe contracten van amateurclubs, maken we langs de sportvelden sinds 2020 enkel reclame met alcoholvrij bier. Voor bestaande klanten geldt hier een soft-change, wat betekent dat we de reclame-uitingen stapsgewijs vervangen.



## Frankrijk

- ✓ Aanbieden van 0.0%-bieren op alle locaties en evenementen in Frankrijk waar onze bieren worden geschonken.
- ✓ We houden ons in alle communicatie strikt aan de Évin Law.
- ✓ Ondersteuning van het 'Don't drink & drive'-programma SAM.

## Jongeren en studenten helpen kiezen

Om alcoholvrij bier voor jongeren en studenten toegankelijker te maken, promoten we het actief. Een mooi voorbeeld is de presentatie van biersommelier Rick Kempen bij TU Delft over alcoholvrij bier, met trends & ontwikkelingen en soorten 0.0%-bieren. Ook geven we voorlichting bij sport- en studentenverenigingen en bieden we alcoholvrije alternatieven aan bij deze verenigingen.

## Samen voor verantwoord

Verantwoord alcoholgebruik stimuleren doen we als zelfstandige groep zelf. Daarnaast werken we hierbij in verschillende landen waarin we actief zijn ook samen als sector. Het is belangrijk mensen te overtuigen met de juiste boodschap, zodat zij met die kennis zelf de verantwoorde keuze maken. Door dit als sector gezamenlijk te doen, wordt onze impact groter.



## Italië

- ✓ Uitbreiding van het assortiment Bavaria 0.0% door het toevoegen van verschillende verpakkingsgrootten.
- ✓ Uitbreiding van het assortiment door introductie Bavaria 0.0% IPA.
- ✓ Aandacht voor Bavaria 0.0% via onze socialemediakanalen.
- ✓ Zichtbaarheid van de disclaimer 'Drink responsibly' in alle communicatie en POS-materialen.



## Ethiopië

- ✓ Start interne bewustwordings-campagne 'don't drink and drive', met gedragscode, posters en WhatsApp- en mailgroepen met veiligheidstips voor onderweg.
- ✓ Uitbreiding onboarding programma nieuwe medewerkers met 'don't drink and drive'.
- ✓ Mogelijkheid geïntroduceerd om preventief alcoholtesten af te nemen bij chauffeurs die het brouwerijterrein betreden of verlaten.
- ✓ In 2021 controle op alcohol in het verkeer verder opvoeren in samenwerking met de wegtransport-autoriteit in Addis Abeba.



## Nederland

- ✓ Opvolging en voorbereiding van de afspraken uit het Nationaal Preventieakkoord.
- ✓ Deelname aan de 'Dranquilo'-campagne die we met de betrokken partijen uit het Nationaal Preventieakkoord hebben geïnitieerd, gericht op het doorbreken van drinkgewoontes.
- ✓ Alleen adverteren met 0.0% bij nieuwe samenwerkingen met amateursportclubs. Huidige contracten verlopen via een soft-change.
- ✓ 'Bierbazen'-training voor onze horecarelaties begint standaard met informatie over verantwoord alcoholgebruik en de Bavaria 0.0% IPA is onderdeel van de proeverij.
- ✓ Verwachte besteding van 65% van ons totale marketingbudget aan 0.0% in Nederland in 2021.
- ✓ Deelname aan de 'Gouden Momenten'-campagne vanuit de Nederlandse Brouwers, met de focus op het genieten van bier.



## Verenigd Koninkrijk

- ✓ Meer aandacht voor Bavaria 0.0% door de uitrol van het redesign. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld bij Amazon in een hogere omzet.
- ✓ Meer zichtbaarheid Bavaria 0.0% door sponsoring van voetbalclub Derby County en gebruik van hun online kanalen.



## België

- ✓ Deelname aan BOB-campagne vanuit de Federatie van Belgische Brouwers, waarvoor we in 2020 gratis Estaminet 0.0% en Palm 0.0% hebben geleverd voor een consumentenactie.
- ✓ Deelname aan Respect 16-campagne, gericht op barpersoneel op festivals, om te onderstrepen dat er geen alcohol wordt verkocht aan jongeren onder de 16 jaar.



## Export overig

- ✓ Besteding van (afgezien van ons redesign Bavaria) 72% van ons non-working marketingbudget aan promotie van 0.0%-bieren in 2020.
- ✓ In 2021 verwachten we dit percentage te verhogen naar 73%.

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

Tabel: Percentage alcoholvrije of laagalcoholische bieren





SCHOUDER AAN SCHOUDER

# B(r)ouwen aan de toekomst: de nieuwe generatie 0.0%

Alcoholvrij bier maken dat net zo lekker is als bier mét alcohol. Die droom kwam in november 2020 na vijf jaar onderzoek en investeren uit, met de presentatie van onze nieuwe brouwinstallatie Fenix voor alcoholvrij en alcoholarm bier. De consument is razend enthousiast over de nieuwe Bavaria 0.0%, Palm 0.0% en Swinckels' 0.0%. En dit is nog maar het begin.



Emiel Hendriks

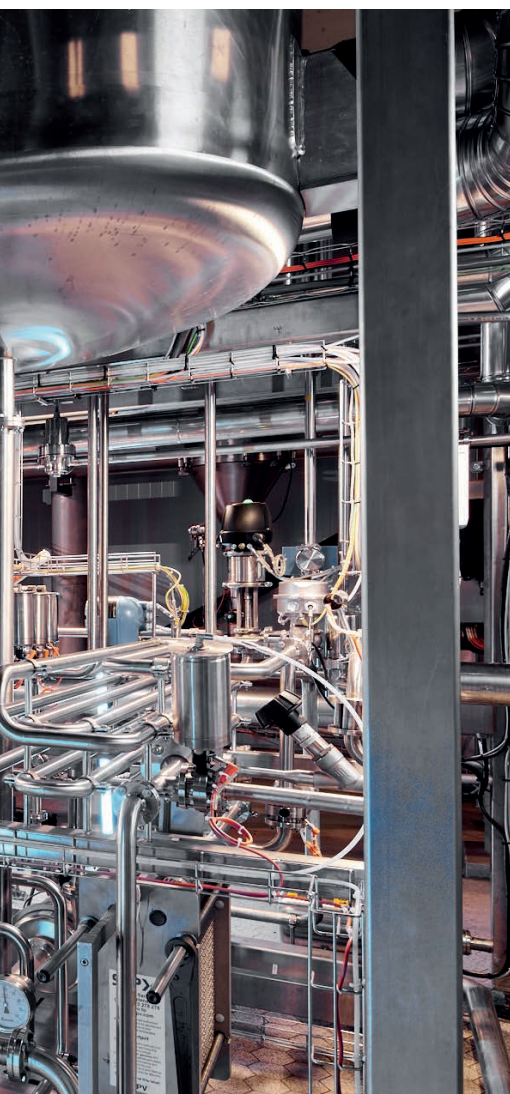


Michel Hendriksen



Vian Coolen





**K**rachtiger dan tevoren keerde hij steeds terug, de mythische Fenix. En dat is precies wat onze nieuwe 0.0%-installatie doet: 0.0%-bieren produceren die nog beter zijn dan de vorige. We hebben een naam hoog te houden, want Bavaria kwam in 1978 als eerste grote brouwer in Nederland met alcoholvrij bier. Die pioniersrol willen we graag behouden en verstevigen, nu de consument steeds vaker voor alcoholarm of alcoholvrij bier kiest. Daarnaast wordt het smaakaanbod steeds groter en wisselen veel bierdrinkers een pilsje graag af met speciaalbier. Die trends en kansen willen we doorvertalen naar ons bedrijf. Zodat we de consument kunnen blijven verrassen met nieuwe soorten alcoholarm en alcoholvrij bier.

### Op zoek naar de juiste methode

De zoektocht naar bovenstaande begon met jarenlang intensief verkennen en vooral... proeven. "We bezochten brouwerijen over de hele wereld die we selecteerden op brouwtechniek", vertelt Emiel Hendriks, die als meesterbrouwer ook verantwoordelijk is voor vernieuwing van het brouwproces. Door honderden alcoholvrije bieren te proeven en analyseren, bouwden Emiel en zijn team een unieke database op.

Emiel: "Steeds met de vraag in ons achterhoofd: Hoe kunnen wij dit nog beter doen? We zochten een nieuwe manier waarmee de karakteristieken van een bier meer behouden blijven. Onze bestaande en ooit gepatenteerde methode met geïmmobiliseerde gistcellen heeft haar beperkingen. Maar er zijn diverse methodes om alcoholvrij bier te maken. We onderzochten verschillende methodes en dachten bijvoorbeeld aan membraanfiltratie, maar die methode viel onder andere af vanwege het hoge waterverbruik en beperkte flexibiliteit. We wilden gewoon het beste 0.0%-bier op de markt brengen dat we ooit hebben gebrouwen."

### Unieke samenstelling

"Toen duidelijk was wat we wilden, bleek de uitverkoren installatie niet kant-en-klaar verkrijgbaar", vertelt Michel Hendriksen, projectmanager engineering & maintenance. "Op basis van keuzes op het gebied van flow, temperatuur, druk en toe te passen filtratietechniek tekenden we een uniek model. We kochten losse elementen die onze engineers en technologen integreerden tot een unieke installatie. De grootste uitdaging was dat wij al aan het bouwen waren, terwijl de brouwers nog aan het proeven waren. Want het kan altijd nóg lekkerder. Het is echt een mooie teamprestatie van onze brouwers en technologen en engineers dat ze al die nieuwe technologie uiteindelijk zo goed lieten werken." Brouwtechnoloog Vian Coolen kan erover meepraten. "Het was een intensief traject met het maken en integreren van procesbeschrijvingen, het testen en uiteindelijk de inbedrijfname van de gehele

installatie. En ook nu nog blijven we alles goed begeleiden."

### Klaar voor de toekomst

Uiteindelijk is het gelukt een installatie te bedenken en bouwen die volledig voldoet aan onze wensen en eisen. De Fenix is klaar voor 250.000 hectoliter alcoholvrij en alcoholarm bier per jaar. Ze is flexibel en kan daardoor een grote variëteit aan biertypen en alcoholpercentages aan. Emiel: "We kozen voor de-alcoholiseren als basisproces. Door dat op een zeer lage temperatuur te doen, verdampt de alcohol, maar blijven de karakteristieke geur en smaak behouden. De oorspronkelijke bieren blijven herkenbaar. De nieuwe alcoholvrije bieren zijn daardoor karakteristieker en bierachtiger. We kunnen hier gewoon hele gave bieren mee maken, ook bijvoorbeeld een blond, een witbier, een sour of een trappist. Deze installatie combineert de consumentenbehoefte aan meer smaak én aan gezond leven. Dit is echt de toekomst."



## Doop nieuwe brouwinstallatie

Door er een flesje vers gebrouwen nieuwe Bavaria 0.0% tegen kapot te slaan, hielden drie generaties van de familie Swinkels op 20 november de nieuwe 0.0% brouwinstallatie Fenix ten doop, waarbij pers via een livestream meekeek.

6<sup>e</sup> 

**Oom Wim Swinkels** vertegenwoordigt de zesde generatie. Hij is bedenker van de 0.0% brouwtechnologie met geïmmobiliseerde gistcellen uit 1978.

7<sup>e</sup> 

**Romke Swinkels** was er namens de zevende generatie, als managing director Nederland, en groot fan van de ontwikkeling van de Fenix.

8<sup>e</sup> 

**Christophe Drouen** had als vertegenwoordiger van de achtste generatie, de generatie van de toekomst, de eer de installatie te dopen.

De installatie is een investering voor deze en volgende generaties. Als pionier van alcoholvrij bier brengen we met de ontwikkeling van deze brouwinstallatie het segment een grote stap verder.





## DILEMMA

# Kun je investeren in hoger alcoholische bieren terwijl je ook inzet op verantwoord alcoholgebruik?

**Het is onze ambitie om de wereld te laten genieten van onze bieren en consumenten op het juiste moment het juiste bier te kunnen bieden. In het nastreven van die ambitie stuiten we in de praktijk op een dilemma.**

### Verantwoord

Aan de ene kant zetten we ons van harte in voor verantwoord alcoholgebruik. In Nederland gelden hiervoor duidelijke richtlijnen en hier houden we ons als familiebedrijf nauwgezet aan. We volgen de geldende richtlijnen niet alleen, maar dragen ook actief bij aan verantwoord alcoholgebruik. Bijvoorbeeld door alcoholgebruik te beïnvloeden en te investeren in innovaties op het gebied van alcoholvrij bier (**zie pagina 76**) ».

### Trend naar hoog alcoholpercentage

Aan de andere kant signaleren we een trend naar een steeds hoger alcoholpercentage. Een hoog alcoholpercentage in bier is niet altijd zorgwekkend. Bieren met een hoge gisting, trappisten- of craftbieren bijvoorbeeld, worden gebrouwen en gedronken om de smaak. Bij deze manier van brouwen is een hoog alcoholpercentage onderdeel van de smaakbeleving. Deze speciaalbieren zijn wat hoger geprijsd, de consument gaat er echt even voor zitten om van zo'n biertje te genieten. Dat past helemaal bij onze ambitie.

### Marktwerking

Aan de andere kant is ons speelveld groter dan Nederland. Voor verschillende exportmarkten zien we een trend in zogenoemde 'extra zware bieren'. Dit zijn vaak lager bieren, met een hoog alcoholpercentage dat ook nog eens hoger en hoger wordt. We zien dat concurrenten een 'wedstrijd omhoog' lijken te hebben ingezet. Waardoor er nu al 'lager bier' is met maar liefst 16% alcohol. Daarbij komt dat dit bier een andere gebruiksfunctie heeft en het genieten van het bier meer naar de achtergrond verdwijnt. Alcoholmisbruik ligt op de loer. Wij hebben een exportbier met een percentage van 12%. Daar trekken wij de grens.

We staan achter deze grens, maar aan de andere kant zijn wij ook een bedrijf met een winstdoel. Een bedrijf dat bovendien een pittig jaar achter de rug heeft. Dus wat doen wij als deze trend doorzet en de markt naar steeds hogere alcoholpercentages blijft groeien? Kunnen wij het ons veroorloven om vast te houden aan deze grens? Ook als we merken dat door toenemend aanbod van bieren met een alcoholpercentage van 14% en 16% de vraag naar bijvoorbeeld 10% en 12% achterblijft of zelfs afneemt? Als familiebedrijf nemen we onze verantwoording. Maar tot welke prijs?

# Lokale betrokkenheid

## AMBITIE

Met onze producten maken wij al generaties lang mensen overal op de wereld blij. Om dat goed te kunnen doen, is het voor ons onmisbaar te weten en te voelen wat consumenten en klanten belangrijk vinden en hoe zij onze producten beleven. Wij kunnen als organisatie alleen verantwoord groeien als we daarbij nauw aangesloten blijven bij de wereld om ons heen. Jaarlijks beslissen we op basis van informatie uit onze directe omgeving welke projecten en evenementen we willen steunen.

In 2020 had COVID-19 grote invloed op onze lokale betrokkenheid. Veel evenementen werden afgelast. Aan de andere kant ontwikkelden en ondersteunden we verschillende bijzondere projecten.







# Resultaten 2020



Publiek/private  
partnerschappen  
aanmoedigen.

Lokaal zit  
in ons DNA.



## 📍 Roeselare (Rodenbach) & Steenhuffel (Palm & Cornet)

### Effectieve ondersteuning horeca

Als familiebedrijf voelen we het als onze plicht om onze partners en relaties te ondersteunen. Dat geldt zeker ook voor de horeca die het zwaar had als gevolg van de lockdown. We hebben actief gekeken hoe we onze partners zo goed mogelijk konden en kunnen helpen. Horecazaken die hun pand via ons huren in België kregen directe steun door kwijtschelding van twee maanden huur. Hoewel de Belgische brouwerijen zelf ook last hadden van de crisis, nam Palm de beslissing om haar huurders op deze manier moed te geven en hen een hart onder de riem te steken. Ook op andere fronten is gekeken hoe we ons steentje kunnen bijdragen. Een voorbeeld is dat we met de Belgische Brouwers de actie **horecacomback** ondersteunden. Via dit platform konden consumenten waardebonnen kopen die ze later in de horeca kunnen inruilen. Zo kreeg de horeca in het hart van de crisis wat ademruimte.



## 📍 Amsterdam (Bier&cO)

### Verrassingspakketten

Door de horecasluiting bleef ook een deel van de voorraad van de bieren van Bier&cO over. Vanwege de beperkte houdbaarheid zocht Bier&cO samenwerking met Too Good To Go. Ze stelden verrassingspakketten met twaalf bieren samen die consumenten via Too Good To Go konden kopen en bij de Bier&cO-vestigingen konden ophalen. Zo werd vernietiging van de bieren voorkomen en konden veel consumenten langs deze weg genieten van onze mooie bieren. Een creatieve manier om te blijven werken aan onze missie om de wereld te laten genieten van ons bier. Dit initiatief startte in de vestiging in Amsterdam, daarna deden ook de Bier&cO-vestigingen in Rotterdam, Den Bosch en Groningen mee.

### Online leven in de brouwerij

Het hele jaar door organiseerden we online bierproeverijen bij klanten. Een mooie manier om, toen de horeca dicht was, iets extra's te organiseren en het publiek toch te laten kennismaken met diverse bieren. Deelnemers kregen vooraf een bierpakket opgestuurd. Onze bierexperts zorgden voor een complete ervaring door online hun kennis te delen bij het proeven van de verschillende bieren.



## AEHT Cornet Trophy

Zestien leerlingen van acht hotelscholen streden in februari in Turnhout om de AEHT Cornet Trophy met de aandacht op beer and food pairing. Samen met de Belgische afdeling van de Association Européenne des Ecoles d'Hôtellerie et de Tourisme (AEHT) organiseren de brouwerijen Palm, de Hoorn en Rodenbach dit evenement. AEHT België telt vandaag zeventien aangesloten scholen. Onderdeel van de wedstrijd was dit jaar onder andere de samenstelling van een biercocktail op basis van Rodenbach FruitAge.

Al vanaf 2011 ondersteunen we dit maatschappelijke project dat studenten met een horecaopleiding de kans biedt hun vaardigheden op het vlak van bier en gastronomie aan te scherpen. De leerlingen lieten beer and food pairing op een hoog niveau zien en de vele mogelijkheden om bieren en gerechten te combineren.



## Bodegraven (de Molen)

### Drive-through

Tijdens de lockdowns organiseerde brouwerij de Molen twee drive-throughs. Bierliefhebbers kregen de kans om met de auto hun favoriete De Molenbieren rechtstreeks bij de brouwer af te halen. Het parkeerterrein werd ingericht als een veilig drive-through-circuit, waarbij mensen in hun auto konden blijven zitten terwijl ze hun bestelling ophaalden. Bierliefhebbers betaalden van tevoren, zodat medewerkers van De Molen de bieren zonder contact achter in de auto konden zetten. De brouwerij stelde pakketten samen met verschillende bieren of één biersoort. Daar waren ook bijzondere bieren bij zoals kelderbieren (bieren die verder gerijpt zijn bij De Molen), maar ook houtgerijpte en andere bewaarbieren. Het was zelfs mogelijk hetzelfde bier uit verschillende jaargangen in één pakket te ontvangen, om deze naast elkaar te kunnen proeven. Een mooie manier om consumenten op een bijzondere manier kennis te laten maken met onze bieren.

### Hugs & Kisses voor de zorg

Namens de lokale middenstand van de gemeente Bodegraven-Reeuwijk maakten en sponsorden we waarderingpakketten voor alle zorgmedewerkers in de gemeente. Natuurlijk kozen we hierbij voor Hugs & Kisses, onze laagalcoholische IPA met de toepasselijke naam. Want dat hebben ze zeker verdiend, de zorgmedewerkers die dit jaar meer dan ooit betekenden voor onze maatschappij.

## Berkel-Enschot (Koningshoeven)

Zorgboerderij de Linge-hof is een ecologische geitenboerderij in de buurt van landgoed Heerlijkheid Mariënwaerd. Hier wonen en werken 25 mensen met een zorgvraag, velen met een verstandelijke beperking. De bewoners van de zorgboerderij hebben veel behoefte aan sociale contacten, aan gezelligheid en plezier maken met elkaar. Zorgverleners hebben niet altijd tijd voor die extra aandacht. Elk jaar organiseert het commerciële team van bierbrouwerij de Koningshoeven een fijne dag voor de bewoners, waarop ze samen de kerstboom optuigen, koken en klussen in en rondom het huis.







SCHOUDER AAN SCHOUDER

# Hygiënetraining en zeep voor meer dan **11.000 Ethiopiërs**

Onze Ethiopische brouwerij Habesha is in 2020 met grote uitdagingen geconfronteerd, zowel door COVID-19 als door de burgeroorlog in het noorden van het land. Desondanks besloten onze Ethiopische collega's een stap extra te zetten en de strijd met het virus aan te gaan door te investeren in bewustwording en hygiëne. Dat deden ze niet alleen voor de Habesha-medewerkers, maar voor in totaal meer dan 11.000 Ethiopiërs.



Omo Ohiwerei



## Hier trainden we mensen in het belang van handen wassen om verspreiding van het virus tegen te gaan.



**M**eteen in maart ging ook in Ethiopië, waar onze Habesha brouwerij staat, de horeca dicht. Juist in dit land, waar mensen gewend zijn om bier buitenshuis te drinken, was de impact op het bedrijf enorm. “We hebben in maart meteen een taskforce opgezet. Naast het geruststellen van medewerkers en het regelen van beschermingsmaatregelen zoals mondkapjes, maakten we testen op het werk mogelijk. Daarnaast besloten we transport voor onze medewerkers van en naar het werk te organiseren. En dat doen we nu (december 2020) nog steeds”, vertelt Omo Ohiwerei, operations director van Habesha. “Natuurlijk wezen we onze staf en medewerkers op het belang van goed handen wassen om verspreiding van het virus te voorkomen en verstrekten we zeep. Maar we besloten meteen dat we dat ook in dorpen in de omgeving wilden doen.”

### Zorg voor de omgeving

Habesha heeft een historie in zorg voor de omgeving. Niet gek natuurlijk, voor een bedrijf met maar liefst ruim 8 duizend lokale aandeelhouders, bestaande uit vooral kleine ondernemers in de horeca of de distributie. We betrekken brouwerij van Ethiopische boeren. En we zetten ons via irrigatieprojecten in voor de watervoorziening in de omgeving. “Naast het leveren van

producten van goede kwaliteit en het voorzien in het levensonderhoud van vele mensen in en rond ons bedrijf, zien wij bijdragen aan de omgeving als geheel en het milieu als onze verantwoordelijkheid”, vertelt Omo. “Habesha is niet alleen gericht op een gezond bedrijfsresultaat. Met onze stabiele irrigatieprojecten zorgden we ook vóór het uitbreken van COVID-19 al voor de gemeenschap door het distribueren van water. Dat is van onschatbare waarde. We haakten daar meteen na de uitbraak van de epidemie op aan door het opzetten van handenwaspunten. Hier leerden we mensen het belang van handen wassen om verspreiding van het virus tegen te gaan. In de landelijke gebieden was de kennis over de manier waarop het virus zich verspreidt en de rol van hygiëne daarin kleiner dan in de stad. Door het installeren van de handenwaspunten, de training in hygiëne en het uitdelen van zeep, droegen we direct bij aan hun kennis over COVID-19 en de rol van hygiëne daarin. Hierdoor gingen mensen zich aan de preventie maatregelen houden en is verdere verspreiding van het virus voorkomen.”

### Band versterkt

In totaal kon Habesha zo het gedrag van meer dan 11 duizend Ethiopiërs in de omgeving beïnvloeden. Omo: “Ze reageerden

enthousiast. De overheid hier helpt niet met dit soort activiteiten.” “Daarnaast hebben we meer dan 25 duizend stukken zeep uitgedeeld, onder invloedrijke boeren en kerkleiders”, vult Jort Crevels, destijds cfo van Habesha aan. “Hun grote invloed in hun gemeenschappen is belangrijk om het gedrag van iedereen in die gemeenschappen te veranderen als het gaat om handen wassen en COVID-19-preventie.” Omo: “Wij zijn heel blij dat wij zo’n positieve bijdrage konden leveren. We hebben hierdoor de band van Habesha met de omgeving en de gemeenschap versterkt.”

Gelukkig ging de horeca, die in maart sloot, eind september weer open. Omo: “De impact van COVID-19 neemt af. Het eerste deel van 2021 zullen we zeker nog de gevolgen van het virus en de oorlog merken en daarvan moeten herstellen, maar ik verwacht dat we de tweede helft van komend jaar weer terug kunnen naar onze normale bedrijfsvoering.”



Wietse van den Boogaard



Broos Swinkels



SCHOUDER AAN SCHOUDE

# Zorginstellingen blij met handalcohol van ons bier

De vraag naar desinfectiemiddelen was bij het ontstaan van de COVID-19-crisis zo groot dat vooral kleinere verzorgingshuizen naast het net visten. Onacceptabel vond Swinkels Family Brewers, gezien de kwetsbaarheid van de bewoners. Aan de andere kant zaten 600 cafés en restaurants door de horecasluiting met duizenden liters onbruikbaar tapbier. Door die twee feiten bij elkaar op te tellen ontstond een unieke innovatie: onze brouwinstallatie produceerde tijdelijk desinfecterende handalcohol in plaats van alcoholvrij bier, van het bier dat we terughaalden uit de horeca.



**H**et begon met een berichtje in de appgroep van de familie Swinkels. 'Een zorginstelling vraagt of wij alcohol overhebben'. Alcohol, voor ons een bijproduct uit de productie van alcoholvrij bier, was opeens onmisbaar om handen te ontsmetten. Broos Swinkels, strategisch inkoper, overlegde en begon te bellen. "Via het ziekenhuis in Helmond kreeg ik een recept voor handalcohol, goedgekeurd door de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO). Naast ons bier hadden we ingrediënten als waterstofperoxide en glycerine nodig. We vroegen rond in ons netwerk en een dag later stonden ze al voor de deur."

Intussen was in de brouwerij Wietse van den Boogaard, hoofdbrouwer, druk bezig de brouwinstallatie opnieuw in te regelen. "Normaal gesproken halen we alcohol uit bier voor alcoholvrij bier, dan is de alcohol een restproduct. Voor een desinfectiemiddel dat voldoet aan de eisen van de WHO hadden we een hoog alcoholpercentage nodig, hoger dan wat we normaal uit ons bier destilleren. We verbouwden de destillatiekolom, verplaatsten klepjes, legden leidingen om en pasten software aan. Het bier dat we terughaalden uit de horeca werd de basis, daar haalden we de alcohol uit en concentreerden die naar 82%. Dit mengden we vervolgens met waterstofperoxide en glycerine. Zo maakten we handalcohol die volledig voldeed aan de eisen van de WHO."

### Spontane hulp

De handalcohol was er, maar er was nog een vergunning nodig voor opslag, er moesten bijzondere verpakkingen komen én worden afgevuld. Broos: "We zaten even met de handen in het haar." Door een prematuur bericht op LinkedIn vielen alle puzzelstukjes op zijn plek. "Opeens kregen we van alle kanten spontaan hulp aangeboden. Leverancier Houweling Group leverde IBC containers, IFF hielp met het afvullen, DUKO grafimedia met de etiketten en King Nederland en Van den Heuvel Logistiek met de distributie. Allemaal belangeloos. De gemeente verstrekte een noodvergunning. Broos: "Zelfs de belastingdienst belde: 'Jullie krijgen een vrijstelling voor de accijns op de alcohol voor de handalcohol, vanwege het belang hiervan voor de zorg'. Ook intern hielp iedereen mee, van laboranten tot koeriers, ook 's avonds en in het weekend. Chauffeurs reden met lege tanks naar de kroeg om tapbier terug te halen. Het lukte omdat echt iedereen meewerkte."

### Duurzaam van nature

"Mensen zagen dat dit uit een goed hart kwam, oprecht was en wilden er deel van uitmaken", vertelt Wietse. "Ik heb nog nooit zoveel enthousiaste mensen bij elkaar gezien. Dit is ook een voorbeeld van de ondernemingskracht van ons familiebedrijf. Anderen dachten nog na, terwijl wij al op de markt waren. Toegegeven, het was moeilijker dan we dachten. Maar binnen een week lagen de eerste flacons handalcohol bij medische instellingen in de buurt, klaar voor gebruik in dispensers. De vraag was enorm. Kleinere zorginstellingen konden via de gewone weg niet aan handalcohol komen. Wij beleverden ook als het maar om één bidonnetje ging. Kosteloos. Wat voor onszelf ook meespeelde, was dat we het niet over ons hart konden verkrijgen om ons mooie bier te vernietigen. Circulariteit zit wat dat betreft in ons DNA. De restsuikers kregen ook nog een bestemming en gingen naar een bedrijf in veevoeders."

### Goede partner

Broos: "Wat ons dreef, was de nood, we wilden onze horecarelaties en

## Opeens kregen we van alle kanten spontaan hulp aangeboden.

zorginstellingen in de buurt helpen. De horecarelaties waar we het bier ophaalden, ontvingen vers bier op het moment dat zij hun zaak weer mochten openen. Zo hielpen we zowel onze horecarelaties als de zorg. We hebben ongelooflijk veel dankbare reacties zoals foto's en mails gekregen." Tijdens de tweede golf kwamen er wel weer verzoeken. Wietse: "Maar toen was de medische noodzaak er niet. Er was genoeg handalcohol voorradig. Hier zit natuurlijk wel een prijskaartje aan, we zijn er niet op ingericht. Maar als het nodig was geweest, dan hadden we het weer gedaan."



### Van bier naar handalcohol in cijfers



**650.000 liter**  
overtollig  
tapbier



terug-  
gehaald uit  
**600 horeca-  
zaken**



omgezet  
in **bijna**  
**40.000 liter**  
handalcohol



met een  
alcohol-  
percentage  
van **82%**



**ontelbare**  
interne en  
externe  
partners



**Resultaat**  
**= 1.200**  
**blijve zorg-  
instellingen**



# Blik op de toekomst

**Het was een jaar dat we niet snel zullen vergeten. Ondanks de uitdagingen hebben we veel gezien waar we trots op zijn. Een groot deel van die goede ontwikkelingen willen we graag behouden.**

Om te beginnen, willen we de manier van samenwerken met enorme saamhorigheid en daadkracht behouden. Dit is een toonbeeld van hoe we in de toekomst willen werken. Daar hoort ook een nieuwe balans bij tussen werken op kantoor en thuiswerken. We hebben gemerkt dat onze organisatie goed vaart op sociale contacten: door het thuiswerken zijn we elkaar echt gaan missen. De constructieve manier waarop onze medewerkers zijn omgegaan met deze crisis vervult ons bovenal met trots. Onze bedrijfsprocessen zijn ondanks alles te allen tijde gewoon doorgegaan, en er ontstonden spontaan bijzondere initiatieven. Dat we deze ultieme stresstest zo goed hebben doorstaan, is te danken aan de inzet en veerkracht van onze mensen, en dat geeft ons bijzonder veel vertrouwen in de toekomst. Hierdoor zijn we erin geslaagd de financiële positie van ons bedrijf te versterken tijdens dit uitdagende jaar.



## — 2021: sterker uit de crisis

Onze doelstelling voor 2021 is om sterker uit de COVID-19-crisis te komen. De komst van vaccins biedt weer perspectief voor de toekomst en met een leven zonder de beperkingen waarmee we de afgelopen tijd hebben geleefd.

Desondanks verwachten we dat lockdowns en andere COVID-19-maatregelen in een groot aantal landen waarin wij actief zijn een grote impact op onze markt zullen blijven houden. Net als in 2020 zullen wij deze impact vooral ervaren in landen waarin onze producten significant aanwezig zijn in het horecakanal. We verwachten dat niet alle horecabedrijven de crisis zullen overleven, waardoor het een aantal jaren zal duren voordat de horecaomzet weer op het oude niveau terugkeert.

We gaan ervan uit dat er ook in 2021 nog slechts op zeer beperkte schaal grote evenementen gehouden kunnen worden. Vanuit onze ervaringen in 2020 weten we dat de totale bierverkoop in het retailkanaal nauwelijks toeneemt tijdens lockdowns. Dit heeft te maken met de maatregelen voor social distancing, waardoor mensen thuis weinig bezoek ontvangen of feestjes geven. Vooral speciaalbieren groeien juist wel, zowel in het retailkanaal alsook in het online kanaal. Toch helpt dit slechts gedeeltelijk om de lagere omzet in de horecasector te compenseren.

In 2021 zullen we blijven investeren in onze groeistrategie, vooral in strategische prioriteiten zoals de digitale transformatie, bedrijfsexpansie en de verduurzaming van ons bedrijf. Ook zullen we blijven focussen op kostenbeheersing en verbetering van onze kasstroom. Zodat we sterker uit deze crisis komen.



## — Circulariteit

Het komend jaar zullen we de aandacht voor circulariteit verder vergroten. Onze ambitie is om een volledig circulair bedrijf te worden. Op dit traject willen we in het komend jaar verdere voortgang boeken. We merken nu al hoe de Swinkels Circularity Index daarbij fungeert als ons kompas. We blijven ons richten op partnerships met leveranciers, klanten en andere relaties binnen onze keten. Maar ook met bijvoorbeeld onderzoeksinstituten en universiteiten, om te onderzoeken waar we nog meer het verschil kunnen maken op het gebied van circulariteit.

We zien groot enthousiasme in ons bedrijf voor onze circulariteitsambities. We zullen meer kennissessies met onze medewerkers organiseren om vraagstukken rond het thema circulariteit te bespreken en actiever te agenderen. Iedereen kan en moet hieraan bijdragen. We willen dat onze focus op duurzaamheid en circulariteit in toenemende mate door het hele bedrijf voelbaar is.



## — Intelligente Brouwerij

Ons digitaal transformatieprogramma 'Intelligente Brouwerij' zal in een stroomversnelling komen. Volgens een gefaseerd implementatieplan verwachten we aan het eind van 2021 de standaardisatie en vereenvoudiging van processen met nieuwe systemen in Lieshout in gebruik te kunnen nemen. In de daaropvolgende fasen zullen we het hele bedrijf overzetten naar hetzelfde platform. Dit platform zal ons in staat stellen om onze klanten beter en sneller te bedienen. We verwachten ook voordelen in de interne bedrijfsvoering, doordat onze informatievoorziening verbetert en we onze bedrijfsprocessen intern beter kunnen beheersen.



## — Winnende familiecultuur

Onze winnende familiecultuur is gericht op ondernemerschap, samenwerken en focus op resultaat. We gaan het target- en bonussysteem aanpassen en meer in lijn brengen met onze strategie. Daarnaast kunnen we door de inzet van scorecards, gebaseerd op onze strategie, vooruitgang en resultaat beter meten en inzichtelijk maken. Iedere medewerker weet daardoor beter wat hij of zij kan bijdragen aan de strategie. Deze nieuwe benadering versterkt de focus op resultaat en de implementatie van de strategie.

De pulsemetingen waarmee we afgelopen jaar gestart zijn, zullen we naast andere instrumenten blijven inzetten. Hiermee monitoren we de tevredenheid en betrokkenheid van onze medewerkers, waardoor we inzicht krijgen in bepaalde knelpunten en we daarop concreet actie kunnen ondernemen. Hierdoor kunnen onze medewerkers in hun teams met elkaar in dialoog gaan over de kernwaarden en over de onderwerpen die voor hen op dat moment het meest relevant zijn. Door de uitkomsten van deze metingen zo direct te benutten, bieden ze ons rechtstreeks handvatten voor het verder versterken van onze cultuur.

Om tot een optimaal resultaat te komen, streven we naar onze unieke winnende familiecultuur: een organisatie die veilig is en tegelijkertijd veel vraagt van mensen, zodat we samen kunnen winnen.



# 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. en Bavaria Overseas Breweries B.V. 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 17 april 2019 heeft Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. een raad van bestuur, met daaronder drie divisies met elk een eigen directie, die verantwoordelijk is voor Sales en Operations binnen die 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, langetermijnwaardcreatie, daarnaast verantwoordelijk voor HR en Communications
- de heer G. (Geert) van Iwaarden, cfo en verantwoordelijk voor Finance, Legal, IT, Facilities en Real Estate

De directies van de drie divisies bestaan uit de volgende personen:

### Swinkels Family Brewers

- de heer P.-J.J.M. (Peer) Swinkels, chief executive officer
- de heer G. (Geert) van Iwaarden, chief financial officer
- de heer G.F.M. (Gijs) Swinkels, chief commercial officer
- de heer P.J.F. (Pieter) Swinkels, chief supply chain officer
- mevrouw A.G. (Angelique) Heckman, chief people & culture officer
- de heer C.A.S. (Stijn) Swinkels, chief growth officer

### Holland Malt

- de heer A.J.C.J. (Jos) Jennissen, chief executive officer
- de heer W.E.G.M. (Willem) Swinkels, chief financial officer

### Habesha

- de heer Z. (Zewdu) Nigate, chief executive officer
- de heer K. (Kennedy) Agyeman-Asiedu, chief financial officer
- mevrouw D. (Door) Plantenga, chief commercial officer
- de heer O. (Omo) Ohiwerei, operations director
- de heer N. (Nega) Mirete, legal & shareholders' affairs

### 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 2020 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
- de heer L.J.G.M. (Louis) Swinkels (tot 22 april 2020)
- de heer P.P.M.M. (Paul) Swinkels (tot 22 april 2020)
- mevrouw C.W.N. (Caroline) van Nieuwkerk (vanaf 22 april 2020)
- de heer A. (Ad) Ruijs (vanaf 22 april 2020)

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 zijn 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 toezichthoudende rol ter zake 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 familie-vertegenwoordiger 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. Met ingang van het boekjaar 2016 geeft KPMG tevens assurance bij de mvo-informatie in het geïntegreerde jaarverslag.

### **Compliance**

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 handels-embargo'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.



## Marktrisico's

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
<b>Prijrisico's (m.n. grondstoffen en energie)</b>	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 langetermijn(hedge)contracten.
<b>Industrieconsolidatie</b>	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.
<b>Economische en sociaal-politieke instabiliteit</b>	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.
<b>Veranderende klantenwens</b>	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 marktonderzoeken, door innovaties en door gerichte investeringen in een divers portfolio.



## Compliance-risico's

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
<b>Claims a.g.v. overtreden wet- en regelgeving of niet naleven contracten</b>	Het toenemende internationale karakter van ons bedrijf zorgt dat we meer te maken krijgen met 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 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
<b>Invloed van klimaatverandering</b>	De opwarming van de aarde kan risico's met zich meebrengen zoals extreme weersveranderingen, verlies van biodiversiteit 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 CO <sub>2</sub> -doelstellingen van Swinkels Family Brewers hier nog op aansluiten.
<b>Grondstoffenschaarste</b>	Overbevolking 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 toenemende mate duurzame alternatieven, zoals SAL-gecertificeerde gerst in te kopen.
<b>Onvoldoende grondwater</b>	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.
<b>Diverse, soms conflicterende, belangen van stakeholders</b>	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
<b>Valutarisico's en renterisico's</b>	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 deels renteswaps gesloten.
<b>Kredietrisico</b>	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 in 2020 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 verlaagd middels minnelijke regelingen op de huur en maatwerk.
<b>Onvoldoende financieringskapitaal</b>	Voor de financiering van de groei van onze onderneming is het van belang om voldoende financieringskapitaal beschikbaar te hebben.	We sturen actief op 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
<b>Bedrijfsgerelateerde ongevallen</b>	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.
<b>Schending van arbeidsrechten bij leveranciers en licentiehouders</b>	Sommige van onze leveranciers en licentiehouders bevinden zich in landen waar een verhoogd risico op schending van arbeidsrechten bestaat. We hebben hier echter geen directe invloed zoals dat bij onze eigen locaties wel het geval is.	Bij een significant verhoogd risico op schending van arbeidsrechten bij onze leveranciers, laten we door externe internationale auditororganisaties audits uitvoeren. Daarnaast integreren we duurzaamheid meer en meer in onze inkoopprocessen. We bezoeken onze licentiehouders minimaal één keer per jaar. 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 op basis waarvan aanvullende beheersmaatregelen worden geformuleerd.
<b>Onverantwoord alcoholgebruik</b>	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.
<b>Onvoldoende diversiteit in competenties en juist opgeleide medewerkers</b>	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.



## Operationele en technische risico's

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
<b>Kwaliteitsschommelingen in onze producten en productaansprakelijkheid</b>	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.
<b>Falende strategische transformatie programma's</b>	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.
<b>Uitval voorzieningen en medewerkers</b>	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 crisismanagement-proces, waarin wordt toegelicht wat te doen bij uitval van voorzieningen of medewerkers.
<b>Cyberaanvallen</b>	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.
<b>Economische en sociaal-politieke instabiliteit</b>	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.



# Verslag raad van commissarissen

## Over de bestuursorganisatie

### Over Ambrig

Ambrig B.V. is de enige aandeelhouder van Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. Alle aandelen van Ambrig B.V. worden gehouden door de Stichting Administratiekantoor Ambrig. Deze stichting heeft certificaten van aandelen Ambrig B.V. uitgegeven aan (de afstammelingen van) de familie Swinkels, die via haar certificaten indirect het volledige economische belang in Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V. houdt.

## Verslag raad van commissarissen

Doordat COVID-19 zich het hele jaar liet gelden, was 2020 ook een jaar van extra toezicht. Nadat de horeca op 15 maart in lockdown ging, was onduidelijk wat dat betekende voor de omzet en de toekomst van het bedrijf. De raad van bestuur hield de raad van commissarissen via extra (online) meetings goed op de hoogte. Deze vonden plaats naast de vier reguliere vergaderingen.

Bij een crisis als deze komt de toezichtrol op de voorgrond te liggen, waar de raad normaal gesproken ook een adviserende rol heeft. De raad van bestuur legde de focus noodgedwongen op overleven, op de veiligheid van de mensen en op kosten-beheersing en cash management.

De raad van commissarissen stelde duidelijke doelen aan de kosten- en cashmaatregelen om de continuïteit op de lange termijn te waarborgen. Die doelen zijn ruimschoots behaald, wat een groot compliment is aan de raad van bestuur. Ondanks alle tegenslagen, is er winst gemaakt en zijn de bankschulden verminderd. Wat maakt dat het bedrijf sterker uit deze periode komt dan het erin ging.

## Strategie

In juli is in de rvc vergadering de strategie van de holding uitgediept. Daarnaast zijn ook de prioriteiten voor 2021 opgesteld. De continuïteit van het bedrijf en de veiligheid van de mensen blijven ook in 2021 topprioriteit. In december zijn de purpose en visie besproken, die in 2020 verder zijn ontwikkeld. Er is waardering voor de balans hierin, waaruit blijkt hoe dit familiebedrijf denkt in generaties in plaats van kwartalen of jaren. Er ligt een inspirerende leidraad voor de toekomst en voor de achtste generatie en de generaties daarna. Het is belangrijk om nu naar deze purpose en visie te gaan leven en daar gaat de raad op toezien.

Daarnaast zijn ook de programma's 'Design the Base' en de Intelligente Brouwerij besproken in de raad. Met de ontwikkeling van deze programma's is een stevige basis voor de toekomst gelegd.

## Circulariteit

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een jaarlijks terugkerend onderdeel van gesprek voor de raad van commissarissen. De focus ligt hierbij op circulair ondernemen, een van de strategische pijlers van Swinkels Family Brewers. De Swinkels Circularity Index stelt de organisatie in staat om de circulariteitsscore inzichtelijk te maken en hier actief op te sturen.

## Wijziging samenstelling

In 2020 is er opnieuw een wijziging geweest in de raad van commissarissen. Louis en Paul Swinkels hebben plaatsgemaakt voor twee nieuwe leden. Wij danken hen enorm voor hun jarenlange inzet.

Vanaf 22 april hebben mevrouw Caroline van Nieuwkerk en de heer Ad Ruijs plaatsgenomen in de raad. Caroline is deskundige op het gebied van HR, people and culture.

Met de komst van Ad blijft de familie direct in de raad vertegenwoordigd. Hij is als familiecommissaris en linking pin ook vertegenwoordigd in het bestuur van aandeelhouder de Stichting Administratiekantoor Ambrig. We zijn blij met het brede palet van benodigde disciplines en met het feit dat de diversiteit in de raad nu is gewaarborgd.

## Commissies

De auditcommissie, bestaande uit Jan Willem Baud en Annemiek van Melick (vz.) hield zich in 2020 bezig met onderwerpen als de Intelligente Brouwerij, IT security, COVID-19-scenario's, het budget en de jaarrekening. De auditcommissie kwam vier keer bij elkaar.

De remuneratiecommissie, bestaande uit Caroline van Nieuwkerk (vz.) en Ad Ruijs, hield zich in 2020 bezig met het vaststellen van de doelstellingen voor de raad van bestuur. De remuneratiecommissie kwam vijf keer bij elkaar.

## Jaarrekening, dividend en decharge

De jaarrekening over 2020, zoals opgesteld door de raad van bestuur, is in de raad van commissarissen besproken. Bij de bespreking was de externe accountant van KPMG aanwezig. De jaarrekening ging vergezeld van het verslag van de raad van bestuur. We stellen de algemene vergadering voor om de jaarrekening 2020, opgenomen op [www.swinkelsfamily-brewers.com](http://www.swinkelsfamily-brewers.com), vast te stellen. Ook verzoekt de raad van commissarissen de algemene vergadering om de raad van bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde beleid en vervolgens decharge te verlenen aan de raad van commissarissen voor het uitoefenen van toezicht gedurende het boekjaar.





# Verkort financieel verslag<sup>\*</sup>

## Geconsolideerde balans per 31 december 2020

Voor winstbestemming in duizenden euro's.

		2020	2019
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
<b>Immateriële vaste activa</b> 2.			
Goodwill	16.058	17.162	
Emissierechten	328	700	
Software	13.855	10.008	
Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa	2.634	3.289	
	<b>32.875</b>	<b>31.159</b>	
<b>Materiële vaste activa</b> 3.			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	143.472	147.029	
Machines en installaties	155.383	176.676	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	30.945	39.463	
Overig onroerend goed	18.159	19.601	
Activa in aanbouw	8.460	14.242	
	<b>356.419</b>	<b>397.011</b>	
<b>Financiële vaste activa</b> 4.			
Deelnemingen	2.753	5.191	
Vorderingen op deelnemingen	2.196	59	
Latente belastingvorderingen	3.227	1.615	
Overige vorderingen	12.159	13.108	
	<b>20.335</b>	<b>19.973</b>	
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Voorraden</b> 5.			
Grond- en hulpstoffen	29.013	28.546	
Product in bewerking	7.359	9.358	
Gereed product en handelsgoederen	34.266	34.792	
Overige voorraden	12.760	13.778	
	<b>83.398</b>	<b>86.474</b>	
<b>Vorderingen</b>			
Handelsdebiteuren	6. 127.946	154.942	
Vennootschapsbelasting	5.665	4.197	
Belastingen en premies sociale zekerheid	4.224	3.664	
Overige vorderingen en overlopende activa	7. 19.861	18.450	
	<b>157.696</b>	<b>181.253</b>	
<b>Liquide middelen</b> 8.			
	<b>48.643</b>	<b>35.892</b>	
<b>Totaal Activa</b>		<b>699.366</b>	<b>751.762</b>

\* De cijfers in dit verkort financieel verslag zijn ontleend aan de jaarrekening 2020, die te vinden is op [www.swinkelsfamilybrewers.com](http://www.swinkelsfamilybrewers.com).

		2020	2019
<b>Passiva</b>			
<b>Groepsvermogen</b>	9.		
Aandeel Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V.		308.594	327.275
Minderheidsbelang derden		21.727	24.552
		<b>330.321</b>	<b>351.827</b>
<b>Voorzieningen</b>	10.		
Latente belastingverplichtingen		15.544	18.271
Voorziening uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen		5.026	1.156
Jubileumvoorziening		2.092	2.101
Overige voorzieningen		5.258	2.179
		<b>27.920</b>	<b>23.707</b>
<b>Schulden</b>			
<b>Langlopende schulden</b>	11.		
Leningen		81	88
Uitgestelde betalingsverplichtingen		-	38.003
Kredietinstellingen		62.064	138.808
		<b>62.145</b>	<b>176.899</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	12.		
Kortlopend deel langlopende schulden	11.	4.041	5.410
Uitgestelde betalingsverplichtingen		38.348	-
Schulden aan aandeelhouders		3.200	-
Kredietinstellingen		3.548	6.134
Crediteuren		86.427	66.476
Vennootschapsbelasting		2.717	1.315
Overige belastingen en premies sociale zekerheid	13.	53.099	25.444
Pensioenen		161	157
Statiegeld- en VBR-verplichting	14.	24.478	27.194
Overige schulden en overlopende passiva	15.	62.961	67.199
		<b>278.980</b>	<b>199.329</b>
<b>Totaal Passiva</b>		<b>699.366</b>	<b>751.762</b>



## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2020

In duizenden euro's.

		2020	2019
<b>Netto-omzet</b>	16.	<b>773.159</b>	<b>896.999</b>
Mutatie voorraden product in bewerking en gereed product		-2.525	2.612
Overige bedrijfsopbrengsten	17.	19.346	17.731
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>		<b>789.980</b>	<b>917.342</b>
Grond- en hulpstoffen		293.510	340.550
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	18.	306.402	347.279
Lonen en salarissen	19.	84.260	87.676
Sociale lasten en pensioenen	20.	19.035	20.166
Overige personeelskosten		11.532	22.445
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	21.	50.108	56.212
Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa	2. en 3.	-	29.589
Overige bedrijfskosten		5.209	5.037
<b>Bedrijfslasten</b>		<b>770.056</b>	<b>908.954</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>19.924</b>	<b>8.388</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22.	540	396
Rentelasten en soortgelijke kosten	23.	-10.932	-5.903
<b>Saldo van financiële baten en lasten</b>		<b>-10.392</b>	<b>-5.507</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>9.532</b>	<b>2.881</b>
<b>Belastingen</b>	24.	<b>2.518</b>	<b>5.477</b>
<b>Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen</b>		<b>-650</b>	<b>-59</b>
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>6.364</b>	<b>-2.655</b>
<b>Aandeel derden in resultaat</b>		<b>-141</b>	<b>-2.688</b>
<b>Nettoresultaat</b>		<b>6.223</b>	<b>-5.343</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2020

In duizenden euro's.

		2020	2019
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	25.		
Netto resultaat		<b>6.223</b>	<b>-5.343</b>
Aandeel derden in resultaat		<b>141</b>	<b>2.688</b>
<b>Aanpassingen voor:</b>			
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	2. en 3.	50.108	56.212
Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële vaste activa	2. en 3.	-	29.589
Boekresultaten afstoting vaste activa		-922	-1.666
Mutatie voorzieningen	4. en 10.	8.086	1.375
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22.	-540	-396
Rentelasten en soortgelijke kosten	23.	10.932	5.903
Winstbelasting	24.	2.518	5.477
Aandeel in resultaat deelnemingen		650	59
		<b>70.832</b>	<b>96.553</b>
<b>Veranderingen in werkkapitaal:</b>			
Handelsvorderingen		26.996	-15.248
Vorraden		3.076	2.870
Crediteuren		19.951	-14.891
Overige vorderingen en schulden		25.471	-2.128
Schulden aan aandeelhouders		3.200	-
Schulden aan kredietinstellingen		-11.370	4.090
		<b>67.324</b>	<b>-25.307</b>
Totale kasstroom uit bedrijfsoperaties		<b>144.520</b>	<b>68.591</b>
Ontvangen interest		540	396
Betaalde interest		-2.148	-3.300
Betaalde winstbelasting		-5.577	-9.892
		<b>-7.185</b>	<b>-12.796</b>
<b>Totale kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>137.335</b>	<b>55.795</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings in (im)materiële vaste activa		-40.887	-71.136
Ontvangsten uit verkoop van materiële vaste activa		11.135	3.907
Verstreekte leningen		-6.739	-6.904
Ontvangen aflossingen op leningen aan afnemers		4.536	5.524
Verwerving groepsmaatschappijen		-	-10.723
<b>Totale kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-31.955</b>	<b>-79.332</b>
<b>Transport</b>		<b>105.380</b>	<b>-23.537</b>

Vervolg kasstroomoverzicht zie volgende pagina »»



## »» Vervolg kasstroomoverzicht over 2020

		2020	2019
<b>Transport</b>		<b>105.380</b>	<b>-23.537</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	25.		
Ontvangsten uit langlopende leningen	11.	42.632	112.711
Aflossingen van langlopende leningen		-117.596	-63.494
Inkoop eigen aandelen		-3.671	-
Betaald dividend aan moedermaatschappij	9.	-10.654	-16.346
Betaald dividend aan houders van minderheidsbelangen	9.	-783	-1.580
Kapitaalstortingen	9.	1.335	2.850
<b>Totale kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>-88.737</b>	<b>34.141</b>
<b>Netto kasstroom</b>		<b>16.643</b>	<b>10.604</b>
<b>Koers- en omrekenverschillen op geldmiddelen</b>		<b>-3.892</b>	<b>-1.046</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>12.751</b>	<b>9.558</b>

## Overzicht van het totaalresultaat over 2020

In duizenden euro's.

		2020	2019
<b>Eigen vermogen per 1 januari 2020</b>		<b>327.275</b>	<b>354.441</b>
Nettoresultaat	6.223		-5.343
Mutatie reserve omrekeningsverschillen	-10.410		-3.372
Verwateringsresultaat	-169		-2.105
<b>Totaalresultaat</b>		<b>-4.356</b>	<b>-10.820</b>
Dividenduitkering	-10.654		-16.346
Inkoop eigen aandelen	-3.671		-
<b>Totaal mutaties eigen vermogen in relatie met certificaathouders</b>		<b>-14.325</b>	<b>-16.346</b>
<b>Eigen vermogen per 31 december 2020</b>		<b>308.594</b>	<b>327.275</b>





# Colofon

## **Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V.**

Postbus 1  
5737 ZG Lieshout

### **Concept en realisatie**

Rinske van den Bos  
Yvonne Haneveer  
Jessie Heemskerk  
Marthijn Junggeburth  
Hetty Verbaarschot

### **Tekst**

Sasja Nicolai

### **Mvo-inhoud**

2BHonest

### **Vormgeving**

ECHT marketingcommunicatie

### **Fotografie**

Joost Duppen  
Mees van den Ekart  
Joris Luyten

### **Contact**

Mvo-informatie: Marthijn Junggeburth  
[marthijn.junggeburth@swinkelsfamilybrewers.com](mailto:marthijn.junggeburth@swinkelsfamilybrewers.com)

Financiële informatie: Hetty Verbaarschot  
[hetty.verbaarschot@swinkelsfamilybrewers.com](mailto:hetty.verbaarschot@swinkelsfamilybrewers.com)





**Royal Swinkels Family Brewers Holding N.V.**

Postbus 1, 5737 ZG Lieshout

De Stater 1, Lieshout

+31 (0)499 42 81 11

[info@swinkelsfamilybrewers.com](mailto:info@swinkelsfamilybrewers.com) ›

[www.swinkelsfamilybrewers.com](http://www.swinkelsfamilybrewers.com) ›