

Risicomanagement

Bij Nedap is risicomanagement een essentieel onderdeel van de ondernemingsstrategie. Het doel is het identificeren en mitigeren van risico's die een grote negatieve impact kunnen hebben op het realiseren van de strategische en financiële doelstellingen en daarmee de waarde van de onderneming. De eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement berust bij de directie.

De invulling van deze directieverantwoordelijkheid en de inrichting van het risicomanagement zijn in verbinding gebracht met de cultuur van de onderneming. Nedap heeft een ondernemende cultuur waarin eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en ownership van medewerkers centraal staan. Het is binnen de organisatie de breed gedragen overtuiging dat dit ownership zorgt voor een optimaal risicobeheer. Directie, management, maar ook commissarissen spelen in dit kader een belangrijke rol. Zij waarborgen een cultuur waarin de vrijheid om op een verantwoorde manier om te gaan met risico's door iedereen wordt gevoeld. De gedachte is leidend dat binnen Nedap kundige specialisten werken die de vaardigheden en ervaring hebben om de mogelijke gevolgen van hun handelingen en beslissingen te kunnen overzien.

Strategische en operationele beslissingen zijn gericht op het creëren van duurzame waarde. Dit impliceert dat bij beslissingen de effecten op lange termijn worden gewogen en verdisconteerd. Dit voorkomt dat beslissingen worden genomen die positief zijn voor de korte termijn maar waarde vernietigen op de langere termijn. Het voordeel van deze oriëntatie is dat risicomanagement goed geïntegreerd en onlosmakelijk verbonden is met de bedrijfsvoering.

Risicobereidheid

Nedap zoekt nadrukkelijk naar een balans tussen een acceptabel risico enerzijds en ondernemerschap en langetermijnwaardecreatie anderzijds. Nedap heeft een gemiddelde tot hoge risicobereidheid op het gebied van propositieontwikkeling en commerciële initiatieven. De risicobereidheid op het gebied van wet- en regelgeving is echter zero tolerance, waarbij Nedap de spirit-of-the-law respecteert. Hieronder wordt de bereidheid per risicocategorie weergegeven.

Categorie	Risicobereidheid Nedap
Strategische risico's	Hoog
Operationele risico's	Gemiddeld
Financiële risico's	Laag
Compliance risico's	Laag

Risicobeheersings- en controlesystemen

Risk Management Framework

Nedap hanteert formele en informele kaders voor een verantwoord risicomanagement. De basis hiervoor is het in 2016 geactualiseerde Nedap Risk Management Framework, dat is vastgesteld door de directie en de raad van commissarissen.

De in de inleiding beschreven ondernemende cultuur zorgt voor veel interactie binnen en tussen teams, marktgroepen en directie. Hierdoor ontstaat een krachtig systeem met sterke informele checks & balances. Deze informele checks & balances zijn aangevuld met formele procedures en controls daar waar dat verplicht is of waar dat zinvol wordt geacht.

Het Nedap Risk Management Framework identificeert de relaties tussen ondernemingsrisico's en het interne beheersingssysteem. In het Nedap Risk Management Framework worden alle COSO-principes op een op Nedap toegespitste wijze vastgelegd en gekoppeld aan organisatieprocessen, -procedures en beschikbare data. In 2017 is een nieuw COSO framework gepubliceerd, dat beter aansluit bij de visie van Nedap op risicomanagement. In 2019 zal Nedap dan ook deze nieuwe COSO-versie als leidraad hanteren voor aanpassing van haar vigerende Risk Management Framework.

Controleniveaus

Het Nedap Risk Management Framework kent drie controle-niveaus, die verband houden met de mate van impact op de organisatie en haar activiteiten.

- *Het eerste controleniveau is Normal Operation.*
Als een risico zich manifesteert en de impact daarvan niet kritiek of vitaal is voor de onderneming of één van haar onderdelen dan worden de gevolgen door betrokkenen naar eigen inzicht opgelost of hersteld. Rapporteren aan de directie op incident/operationeel niveau is niet noodzakelijk.
- *Het tweede controleniveau is Critical Operation.*
Dit controleniveau heeft betrekking op risico's die substantiële schade kunnen veroorzaken aan een bedrijfs onderdeel of schade aan de onderneming als geheel. Als zo'n risico zich voordoet, moet gebruik worden gemaakt van de Nedap processen voor risicomanagement. De directie wordt op de hoogte gebracht van het doorlopen risicobeheersingsproces.
- *Het derde controleniveau is Vital Operation.*
Hierbij heeft zich een risico gemanifesteerd dat zeer ernstige gevolgen kan hebben voor een bedrijfs onderdeel en substantiële schade toe kan brengen aan de gehele onderneming. Er moet ook hier gebruik worden gemaakt van de Nedap processen voor risicomanagement. De directie ontvangt in deze situatie zo spoedig mogelijk een volledig rapport over het risico, de gevolgen en het doorlopen proces. De directie beslist bovendien zelf over de te nemen vervolgstappen.

Uitvoerige rapportage- en budgetteringsprocessen

Nedap kent een adequaat en effectief financieel beheersingssysteem, waarvan de doelen zijn:

- Toetsen van de werkelijke gang van zaken aan de doelstellingen.
- Leidinggevend de controle laten behouden over aan anderen gedelegeerde verantwoordelijkheden.

Risicomanagement

- Beheersen van geld en op geld waardeerbare stromen binnen de organisatie.
- Signaleren en inperken van risico's.
- Voorkomen van fraude.

Belangrijke elementen in het systeem zijn het begrotingssysteem en het financiële rapportagesysteem waarin zowel de voortgang als de daadwerkelijke uitkomst van de operationele activiteiten van de onderneming worden gevolgd.

Begroting

De leidinggevenden van de verschillende marktgroepen leggen jaarlijks hun inzichten vast in de begroting. Hierin zijn, uitgaande van de financiële doelstellingen, de plannen met betrekking tot de markt, ontwikkelingsinspanningen, personeel en investeringen opgenomen. Deze zijn vertaald naar een financiële begroting van omzet, toegevoegde waarde, bedrijfskosten, resultaten en investeringen. Onder andere op basis van deze input wordt door de directie aan de raad van commissarissen een toekomstbeeld gepresenteerd voor de komende jaren. Op basis van de dan bestaande kennis, wordt de strategie toegelicht en cijfermatig voor het komende jaar onderbouwd in een begroting, inclusief de verwachte ontwikkelingen voor de komende jaren.

Periodiek (elf keer per jaar) vindt een uitgebreide financiële rapportage aan de directie plaats op basis van de werkelijke gang van zaken in vergelijking met de begroting en het voorafgaande jaar. Naast het formele rapportagesysteem is er een regelmatige uitwisseling van informatie tussen directie en bedrijfsonderdelen. Deze wordt vergemakkelijkt doordat directie en leiding in Groenlo zijn gehuisvest. In dezelfde

frequentie wordt door de directie aan de raad van commissarissen gerapporteerd over de werkelijke gang van zaken in vergelijking met de begroting en het voorafgaande jaar.

Daarnaast vindt tussen directie en leiders van bedrijfsonderdelen specifiek overleg plaats voordat een definitieve beslissing, in het belang van Nedap als geheel, wordt genomen met betrekking tot wezenlijke marktbeslissingen, grote investeringen, de voortgang van ontwikkelingsprojecten en het aanstellen van medewerkers.

Management en financiële rapportagesystemen

De afdeling concern control in Groenlo heeft een leidende rol bij de financiële beheersing.

De afdeling zorgt ervoor dat de administratieve organisatie en verwerking van gegevens zodanig zijn, dat aan een eenduidige en juiste behandeling van alle financiële en bedrijfseconomische zaken wordt voldaan. Op grond van de voor de leiding noodzakelijke informatie heeft zij een uniform rapportagesysteem met toelichting ingevoerd. Zij bewerkstelligt dat deze rapportage juist, tijdig en volledig ter beschikking komt (elf keer per jaar). Zij beoordeelt tevens de administratieve organisaties, waarbij aandacht wordt geschonken aan het voorkomen van fraudemogelijkheden.

De operationele verantwoordelijkheid voor financiering, cash-management, valutabeheer en belastingen ligt ook bij de afdeling concern control in Groenlo. Over deze onderwerpen vindt tijdig en regelmatig overleg plaats met de directie. De afdeling concern control in Groenlo heeft wereldwijd de regie over het risicomanagementproces.

Zij werkt hierbij intensief samen met teams van medewerkers in zowel Nederland als andere landen. De externe accountant vervult zijn rol als objectief beoordelaar van bovenstaand proces voor de uit hoofde van de jaarrekeningcontrole relevante delen.

Beleid en richtlijnen

Om de in de introductie beschreven cultuur van integriteit en ethisch gedrag te ondersteunen heeft Nedap een aantal gedragsregels vastgelegd in de Nedap code of conduct (of gedragscode). Ook is er binnen Nedap een klokkenluidersregeling waaronder huidige en voormalige werknemers en anderen die voor Nedap werken vermoedens van misstanden intern kunnen melden.

Ontwikkelingen in 2018

In 2016 hebben bij alle marktgroepen in Nederland workshops plaatsgevonden om de awareness op het gebied van risicomanagement te borgen en de belangrijkste risico's te identificeren. In 2017 is hieraan een vervolg gegeven met risicomanagement workshops en analyses voor de verschillende dochtermaatschappijen. Specifieke inhoudelijke aandacht is concernbreed uitgegaan naar risico's gerelateerd aan onder meer IT/Cybersecurity, de lopende herinrichting van de supply chain, de activiteiten in Noord-Amerika en export compliance.

In 2018 is aandacht geweest voor het invoeren van een geactualiseerd systeem voor transfer pricing (zie ook pagina 66). Daarnaast is een globaal Nedap compliance framework ontwikkeld en heeft een workshop plaatsgevonden voor alle controllers over fraudepreventie onder leiding van externe deskundigen.

Het Nedap compliance framework is wereldwijd van toepassing op de marktgroepen en alle geconsolideerde dochterbedrijven. Het beschrijft de formele doelstellingen, missie, verantwoordelijkheden en reikwijdte van de Nedap compliance, inclusief organisatorische inbedding, communicatie, monitoring en sancties. Inhoudelijke onderwerpen waarop het compliance framework betrekking heeft zijn onder andere productaansprakelijkheid, informatiebeveiliging, privacy, misbruik van voorwetenschap, omkoping, door externe wet- en regelgeving gesanctioneerde producten en entiteiten en technische compliance (bijvoorbeeld keurmerken).

Belangrijkste risico's 2018

In 2018 hebben zich geen risico's gematerialiseerd in de categorie 'Vital' of 'Critical'. Wel is aan bepaalde onderwerpen in het jaar specifiek tijd en aandacht besteed:

IT/Cybersecurity

Gedurende het jaar is een groot aantal initiatieven ontplooid op het vlak van IT/Cybersecurity. Strategische highlights zijn daarbij het ontwikkelen van een globaal Nedap IT Security framework op basis van het Information Security Forum (ISF) en de audits bij een aantal marktgroepen in het kader van bepaalde certificeringen (ISAE 3402, ISO 9001, ISO 14001 en ISO27001/NEN7510).

Concrete acties zijn (de start van) de migratie van de interne IT naar de cloud, de verdere inbedding van de GDPR-wetgeving en het uitvoeren van penetratietesten op applicaties voor klanten.

Herinrichting van de supply chain

De herinrichting van de supply chain heeft de afgelopen jaren een grote impact gehad op de organisatie. Alhoewel met het uitbesteden van de productie aanzienlijke strategische en financiële voordelen zijn gerealiseerd, functioneerde de supply chain in 2018 niet zo soepel als gewenst. Enerzijds kwam dit door leverproblemen bij productiepartners, anderzijds door het ontstaan van wereldwijde schaarste aan bepaalde elektronische componenten. Een aantal mitigerende maatregelen is getroffen om deze problemen op te lossen: het aanleggen van buffervoorraden, het redesignen van producten, audits bij productiepartners, het inregelen van dual sources voor kritische producten en het verbeteren van test- & meetsystemen.

Talentontwikkeling

Het aantrekken, behouden en ontwikkelen van talent is een zeer belangrijke pijler van de Nedap strategie. In 2018 is de onderneming per saldo met 50 medewerkers gegroeid, met name bij Sales & Marketing en productontwikkeling. De bekendheid van Nedap op de arbeidsmarkt is de afgelopen jaren toegenomen waarbij de reputatie ook gestaag groeit. Initiatieven als de Nedap Masterclass en de Nedap University spelen daarbij een belangrijke rol. De afgelopen jaren is het aantal interne trainings- en opleidingstrajecten verder uitgebreid. Verheugend is ook dat steeds meer leidinggevende rollen worden ingevuld door het intern doorgroeien van medewerkers.

De keerzijde van de groeiende reputatie op de arbeidsmarkt is dat talentvolle medewerkers vaker worden benaderd om naar andere werkgevers over te stappen.

2019

Voor Nedap hebben in 2019 de volgende onderwerpen (blijvende) prioriteit:

- IT/Cybersecurity.
- Het compliance framework.
- De verdere uniformering van de administratieve systemen.
- IJking van het Nedap Risk Management Framework met de geactualiseerde versie van het COSO Framework als leidraad.

Risico's

Nedap heeft haar Risk Management Framework opgezet rond haar bedrijfsprocessen. Per bedrijfsproces zijn de risico's geïdentificeerd, onder meer met behulp van scenarioanalyses. Per risico is een inschatting gemaakt van de mogelijke impact op de organisatie. De risico's zijn geclusterd in vier categorieën: strategische risico's, operationele risico's, financiële en verslaggevingsrisico's en compliance risico's. In de hierna opgenomen tabel zijn de belangrijkste risico's met de mogelijke impact opgenomen alsmede de belangrijkste maatregelen om het risico te mitigeren.

Risicomanagement

Belangrijkste risico's	Mogelijke impact	Mitigatie
Strategische risico's		
Gevoeligheid voor economische cycli	Daling van de omzet. Achterstanden in betalingen door klanten.	De portfolio van activiteiten is verspreid over verschillende afzetmarkten en geografieën. De omzet uit recurring software-abonnementen (licenties) en diensten groeit harder dan de totale omzet.
Propositie- en productontwikkeling	Een groot beslag op het financiële en menselijke kapitaal gedurende een lange periode zonder dat direct duidelijk is dat deze investeringen tot rendement leiden.	Nedap monitort de ontwikkeling en potentie van de proposities en producten nauwgezet. Bij de ontwikkeling wordt gebruikgemaakt van de ervaringen en kennis van de verschillende marktgroepen opgebouwd gedurende een groot aantal jaren. Nedap heeft een portefeuille met meerdere proposities waarmee de afhankelijkheid van individuele proposities wordt verminderd.
Aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent	Onvoldoende beschikbaarheid van talentvolle medewerkers	Nedap is de afgelopen jaren een groot aantal initiatieven gestart, gericht op het aantrekken van talent zoals de Nedap Masterclass en de Nedap University. Tevens is een groot aantal trainingen en opleidingen van medewerkers gericht op het ontwikkelen van talenten. Door het borgen van de ondernemende cultuur en het bieden van marktconforme arbeidsvoorwaarden wordt ongewenst verloop voorkomen.
Snelheid van de technologische ontwikkelingen	Vermindering van de relevantie van de vier kerntechnologieën waardoor de concurrentiepositie verslechtert.	Succesvolle proposities zijn niet alleen afhankelijk van de gebruikte technologie maar ook van klantrelaties, de supply chain en het ecosysteem. Ieder jaar worden ontwikkelaars aangenomen met actuele kennis van vigerende en aankomende technologieën.
Operationele risico's		
Afhankelijkheid in de supply chain (uitbestede productie en logistiek)	Onvoldoende of niet tijdige beschikbaarheid van producten.	Nedap selecteert haar productie- en logistieke partners zeer nauwkeurig en tegen de hoogste eisen. Daarnaast is een uitgebreide set van maatregelen getroffen, zoals het aanleggen van buffervoorraden, audits bij productiepartners, meerdere leveranciers voor kritische producten en het verbeteren van test & meetsystemen.
IT	Schade bij klanten of partners door het niet of onvoldoende functioneren van de IT in proposities vanwege technische of organisatorische redenen.	Het Nedap IT Security framework op basis van het Information Security Forum (ISF). Audits bij marktgroepen in het kader van certificeringen (ISAE 3402, ISO 9001, ISO 14001 en ISO27001/NEN7510). De migratie van de interne IT naar de cloud. De inbedding van de GDPR-wetgeving. Het uitvoeren van penetratietesten op applicaties voor klanten.

Risicomanagement

Belangrijkste risico's	Mogelijke impact	Mitigatie
Operationele risico's (vervolg)		
De beschikbaarheid van materialen en de impact van prijsstijgingen van materialen	Onvoldoende of niet tijdige beschikbaarheid van producten.	Het aanleggen van buffervoorraden. Het beschikbaar hebben van meerdere leveranciers voor kritieke materialen.
Internationalisering, inclusief nieuwe partners	Onvoldoende toegang tot of onvoldoende implementatiekracht bij klanten.	Beschikbaarheid van een ecosysteem met business partners, implementatiepartners en technologiepartners.
Financiële risico's		
Verlagingsrisico	Onjuiste of onvolledige informatieverstrekking aan aandeelhouders en andere stakeholders.	Verlagging op basis van de internationaal aanvaarde en in Nederland voor beursgenoteerde ondernemingen verplichte financiële rapportagestandaarden IFRS. Controle van gerapporteerde cijfers door een externe accountant.
Kredietrisico	Te late of wanbetaling door klanten.	Het verzekeren van niet-betalen bij een kredietverzekeraar. Nedap heeft haar handelsvorderingen zoveel mogelijk kredietverzekerd, ruim 80% valt onder de dekkingsvoorwaarden. Voor klantvorderingen die niet kunnen worden verzekerd, worden zekerheden gevraagd voor zover dit mogelijk is. Waar nodig, wordt voor het kredietrisico een voorziening gevormd.
Liquiditeitsrisico	Onvoldoende beschikbaarheid van liquide middelen om aan de korte termijn verplichtingen te voldoen.	Voldoende toegang tot kapitaal. Hiertoe is onder andere een ruime en tot mei 2023 lopende kredietfaciliteit afgesloten, waarvoor geen convenanten gelden. Een conservatieve nettoschuld/EBITDA doelstelling van maximaal 1,5 en een solvabiliteit van minimaal 45%. Van deze doelstelling kan tijdelijk worden afgeweken om strategische redenen.
Valutarisico	Het verlies van aandeelhouderswaarde door ongunstige ontwikkelingen in valutakoersen.	Beperkt aantal transacties in andere valuta dan de euro. Daar waar dit financieel voordelig is worden valutarisico's afgedekt. De nettotransacties in US Dollar, per saldo lasten, bedroegen 1% van de omzet. De nettotransacties in overige vreemde valuta bedroegen per valuta niet meer dan 3% van de omzet.
Compliance risico's		
(Internationale) wet- en regelgeving	Boetes, sancties en / of reputatieverlies.	Nedap Compliance Framework.
Fraude & corruptie	Boetes, sancties en / of reputatieverlies	Sterk informeel systeem van checks & balances. Verschillende formele regels waaronder een klokkenluidersregeling en een code of conduct.

Om stakeholders een nog beter inzicht te geven in het risicoprofiel van Nedap heeft de onderneming (uit het bovenstaande overzicht) de drie belangrijkste risico's geïdentificeerd die hieronder verder worden toegelicht:

1. *Propositie-ontwikkeling*

Van vitaal belang voor Nedap is het hebben van voldoende waarde creërende proposities om ook in de toekomst relevant te kunnen blijven voor haar klanten. Voor veel proposities duurt het een (groot) aantal jaren voordat duidelijk is welke mate van succes zij hebben. Ook kunnen succesvolle proposities worden geconfronteerd met technologische veranderingen, waardoor ook marktposities snel veranderen. Nedap mitigeert dit risico door nauwgezet de prestaties en potentie van individuele proposities te beoordelen. Door het hebben van een portefeuille met meerdere proposities wordt de afhankelijkheid van individuele proposities verminderd. In veel van de Nedap-proposities is IT geïntegreerd waardoor de propositie aansluit bij de huidige en toekomstige marktwensen. Indien deze IT niet beschikbaar is door technische of organisatorische redenen verliest de propositie een groot gedeelte van haar kracht en kunnen klanten en partners hierdoor schade lijden.

2. *Talentontwikkeling en recruitment*

Nedap-medewerkers in binnen- en buitenland zijn de basis van de concurrentiekracht, het innovatief vermogen en de continuïteit van de onderneming. Een van de grootste risicofactoren is dan ook het onvoldoende kunnen aantrekken, behouden en ontwikkelen van toptalent. Hiertoe is Nedap de afgelopen jaren een groot aantal initiatieven gestart op het gebied van People Excellence.

3. *Uitbestede productie en logistieke activiteiten*

Het uitbesteden van een significant deel van de productie- en logistieke activiteiten brengt operationele risico's mee omdat de continuïteit van leveringen geborgd dient te worden. Nedap werkt samen met een aantal strategische partners die verantwoordelijk zijn voor de productie en logistiek. Ondanks het feit dat een uitgebreide set van maatregelen is getroffen om de risico's in deze samenwerking te mitigeren, heeft Nedap geen absolute controle over de prestaties van deze partners.

Verklaring directie

De directie verklaart dat de interne risicobeheersings- en controle-systemen, zoals hiervoor beschreven, een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving vrij is van materiële onnauwkeurigheden of een verkeerde voorstelling van feiten. De financiële verslagen geven een getrouw beeld van de financiële situatie en de resultaten van de activiteiten van de onderneming en de vereiste toelichting daarop. In het verslagjaar heeft het beheersingssysteem ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's naar behoren gewerkt.

Ondanks de interne risicobeheersings- en controlesystemen kunnen materiële vergissingen, fraude of onrechtmatige handelingen plaatsvinden. De systemen bieden dan ook geen absolute zekerheid dat doelstellingen worden behaald, maar zijn ontwikkeld om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de effectiviteit van beheersingsmaatregelen met betrekking tot financiële en operationele risico's ten aanzien van organisatiedoelstellingen.