

Risicomanagement

Risicomanagement is een essentieel onderdeel van onze ondernemingsstrategie. Het doel is om risico's te identificeren en te mitigeren die een grote negatieve impact kunnen hebben op het realiseren van de strategische en financiële doelstellingen en daarmee op de waarde van het bedrijf. De eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagement ligt bij de directie.

Onze bedrijfscultuur, waarin eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en eigenaarschap van medewerkers centraal staan, vormt de basis voor de invulling van deze directieverantwoordelijkheid en de inrichting van het risicomanagement. We hebben de breed gedragen overtuiging dat dit eigenaarschap zorgt voor optimaal risicobeheer. Directie, management, maar ook de commissarissen spelen in dit kader een belangrijke rol. Zij waarborgen een cultuur waarin iedereen de vrijheid voelt om op een verantwoorde manier om te gaan met risico's.

Door dit eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheden is risicomanagement geïntegreerd in zowel het strategische planningsproces als de dagelijkse bedrijfsvoering. Ons langetermijnperspectief, gericht op duurzame waardecreatie, maakt dat voor beslissingen ook de langetermijneffecten worden meegenomen. Dit verlangen we van iedereen in de organisatie.

Een succesvolle uitvoering van onze Step Up! strategie valt samen met een effectieve risicomanagementaanpak. Het tijdig identificeren van risico's die de uitvoering van onze strategie in de weg kunnen staan, alsmede het opstellen van mitigerende maatregelen zijn hierin cruciaal.

In ons waardecreatiemodel speelt duurzaamheid een steeds prominentere rol voor zowel de risico's als kansen die dit kan bieden voor Nedap. Het belang ervan leidt ertoe dat het integreren van duurzaamheid in het risicomanagementproces de volledige aandacht heeft.

Risicobereidheid

Nedap zoekt nadrukkelijk naar een balans tussen een acceptabel risico enerzijds en ondernemerschap en langetermijnwaardecreatie anderzijds. We hanteren een gemiddelde tot hoge risicobereidheid op het gebied van propositieontwikkeling en commerciële initiatieven. Het is van belang dat ons portfolio perspectief biedt voor de korte en lange termijn. De risicobereidheid op het gebied van wet- en regelgeving is echter zero-tolerance, waarbij de spirit-of-the-law wordt gerespecteerd. Hieronder geven we de bereidheid per risicocategorie weer.

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

Risicobeheersings- en controlesystemen

Nedap Risk Management Framework

We hanteren formele en informele kaders voor een verantwoord risicomanagement. De basis hiervoor is het *Nedap Risk Management Framework* dat is vastgesteld door de directie en de raad van commissarissen. De ondernemende cultuur zorgt voor veel interactie binnen en tussen teams, marktgroepen en directie. Hierdoor ontstaat een krachtig systeem met sterke informele ‘checks and balances’, die zijn aangevuld met formele procedures en beheersmaatregelen 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 vastgelegd op een wijze die op Nedap is toegespitst en gekoppeld aan bedrijfsprocessen, bedrijfsprocedures en beschikbare data. Het framework is opgezet rond haar bedrijfsprocessen. Per bedrijfsproces zijn de risico’s in kaart gebracht en is een inschatting gemaakt wat betreft de impact op de organisatie. De risico’s zijn ingedeeld in de vier bovengenoemde risicocategorieën die ook terugkomen in de risicotabel vanaf pagina 9.

Als onderdeel van het risicomanagementproces organiseren we jaarlijkse risico-updatesessies met alle marktgroepen en corporate teams. Dit heeft als doel om het bewustzijn te vergroten, kennis te delen en om Nedap-brede trends en ontwikkelingen op te halen. Deze kunnen we vervolgens weer meenemen in het strategische proces. De sessies worden bovendien gebruikt om duurzaamheidsrisico’s verder te integreren in de risicomanagementprocessen en de bedrijfsvoering van de verschillende marktgroepen. In alle sessies is het herkennen en voorkomen van fraude een vast onderdeel. De updatesessies functioneren zodoende als extra controle naast het risicomanagement dat de marktgroepen zelf geïmplementeerd hebben conform het Nedap Risk Management Framework. Zodoende kunnen

we best practices identificeren binnen bepaalde marktgroepen waar andere groepen weer van kunnen leren om hun eigen processen verder aan te scherpen. Het Alignment team heeft een van haar bijeenkomsten geheel gewijd aan het onderwerp (voorkomen van) fraude.

Controleniveaus

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

Controleniveau 1. 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.

Controleniveau 2. Critical Operation.

Dit controleniveau heeft betrekking op risico’s die substantiële schade kunnen veroorzaken aan een bedrijfsonderdeel of schade aan de onderneming als geheel. Als zo’n risico zich voordoet, moet gebruik worden gemaakt van de processen die Nedap hanteert voor risicomanagement. De directie wordt op de hoogte gebracht van het doorlopen risicobeheersingsproces.

Controleniveau 3. Vital Operation.

Van dit controleniveau is sprake als zich een risico manifesteert dat zeer ernstige gevolgen kan hebben voor een bedrijfsonderdeel en substantiële schade toe kan brengen aan de gehele onderneming. Ook hier moet gebruik worden gemaakt van de processen voor risicomanagement. De directie ontvangt in deze situatie zo spoedig mogelijk een volledig rapport over het risico, de gevolgen en het doorlopen proces. In dit geval beslist de directie over de te nemen vervolgstappen.

Strategisch en financieel beheersingssysteem

Nedap heeft een adequaat en effectief (financieel) beheersingssysteem. Belangrijke elementen zijn de Strategic Calendar, waar onder andere het meerjarenplan en de begroting onderdeel van zijn, evenals het financiële rapportagesysteem, waarin zowel de voortgang als de daadwerkelijke uitkomst van de operationele activiteiten van de organisatie worden gevolgd. De doelen van het financieel beheersingssysteem zijn:

- Vaststellen en afstemmen van de juiste prioriteiten en doelen op directie- en marktgroepniveau.
- Toetsen van de werkelijke gang van zaken aan de doelstellingen.
- Leidinggevenden de controle laten behouden over aan anderen gedelegeerde verantwoordelijkheden.
- Beheersen van geld en op geld waardeerbare stromen binnen de organisatie.
- Signaleren en inperken van risico's.
- Voorkomen van fraude.

Strategic Calendar

Het opstellen van de strategische en financiële plannen voor middellange en korte termijn wordt gefaciliteerd via de Strategic Calendar. Elk voorjaar stellen de marktgroepen een financieel plan en een strategisch meerjarenplan op. Hierin is de strategische richting uitgewerkt met de bijbehorende doelen om de strategie uit te voeren. In het financieel plan is de ambitie gekwantificeerd en wordt beschreven wat de benodigde middelen zijn om de plannen waar te maken. Dit dient als input voor de Nedap-brede strategie.

In het najaar leggen de leidinggevenden van de verschillende marktgroepen hun inzichten vast in de begroting. Daarbij dient het geldend meerjarenplan als uitgangspunt. Op basis van financiële doelstellingen zijn hierin de plannen met betrekking tot de markt, ontwikkelingsinspanningen, personeel en investeringen opgenomen. Deze zijn vertaald naar een geïntegreerde financiële begroting. Zowel het meerjarenplan als de begroting worden jaarlijks door de directie gepresenteerd aan de raad van commissarissen. De presentatie bevat de strategische plannen en de financiële uitwerkingen, maar ook de risico's en opportuniteiten binnen deze plannen en de onderbouwing hiervan. Ten opzichte van deze plannen wordt vervolgens op maand- en kwartaalbasis de voortgang getoetst via rapportages.

Management en financiële rapportagesystemen

Maandelijks vindt een uitgebreide financiële rapportage plaats aan de directie over de werkelijke gang van zaken, die wordt afgezet tegen de begroting en het voorafgaande jaar (alleen over de maand juli is de financiële rapportage beperkt tot omzetrapportage). Naast het formele rapportagesysteem is er een regelmatige uitwisseling van informatie tussen directie en bedrijfsonderdelen. Dit wordt vergemakkelijkt doordat de directie en leiding in Groenlo zijn gehuisvest. Maandelijks wordt door de directie gerapporteerd aan de raad van commissarissen over de werkelijke gang van zaken in vergelijking met de begroting en het voorafgaande jaar. Daarnaast vindt tussen directie en de marktgroepvoerders specifiek overleg plaats, voordat een definitieve beslissing in het belang van Nedap als geheel wordt genomen. Hier gaat het om wezenlijke marktbeslissingen, grote investeringen, de voortgang van ontwikkelingsprojecten en het meer dan begroot aanstellen van medewerkers.

De afdeling concern control in Groenlo heeft een leidende rol bij de financiële beheersing. Zij zorgt ervoor dat de administratieve organisatie en verwerking van gegevens voldoen aan een eenduidige en juiste behandeling van alle financiële en bedrijfseconomische zaken. De afdeling heeft een uniform rapportagesysteem met toelichting ingevoerd dat de directie voorziet van de voor haar noodzakelijke informatie. Zij bewerkstelligt dat deze rapportage juist, tijdig en volledig ter beschikking komt. Daarnaast beoordeelt zij de administratieve organisaties waarbij ze ook aandacht besteedt aan het voorkomen van fraudemogelijkheden.

De operationele verantwoordelijkheid voor financiering, cashmanagement, valutabeheer en belastingen ligt eveneens bij deze afdeling. Over deze onderwerpen vindt tijdig en regelmatig overleg plaats met de directie. Ook voert de afdeling de regie over het risicomanagementproces wereldwijd. Daarbij werkt zij intensief samen met teams van medewerkers in zowel Nederland als andere landen.

Nedap Compliance Framework

Het *Nedap Compliance Framework* is wereldwijd van toepassing op de marktgroepen en dochterbedrijven. Het beschrijft de formele doelstellingen, missie, verantwoordelijkheden en reikwijdte van de Nedap-compliance, inclusief organisatorische inbedding, communicatie, monitoring en handhaving. Inhoudelijke onderwerpen waarop het compliance framework betrekking heeft, zijn onder andere leveranciersaansprakelijkheid, informatiebeveiliging, privacy, misbruik van voorwetenschap, anti bribery en corruptie, mededinging, door externe wet- en regelgeving gesanctioneerde producten en/of entiteiten en product compliance (bijvoorbeeld keurmerken en certificeringen).

Nedap hanteert een *'three lines'* model dat past bij het karakter van de onderneming.

- De eerste lijn wordt gevormd door medewerkers die binnen de marktgroepen en entiteiten van Nedap werkzaam zijn in de rol van *'compliance theme champion'*. Zij zijn de ogen en oren in de dagelijkse praktijk en ondernemen actie wanneer zij een situatie signaleren die een compliancerisico kan vormen voor de onderneming.
- De tweede lijn wordt gevormd door medewerkers in de rol van *'compliance theme owner'* en *'compliance officer'*. Vanuit kennis, ervaring en overzicht leggen de compliance theme owners verbanden over marktgroepen en entiteiten heen en koppelen hierover terug. De compliance officer legt de verbanden vanuit een totaaloverzicht over de organisatie en koppelt daarover terug. De compliance theme owners stellen een plan van aanpak op om de risico's die verbonden zijn aan het compliancethema te adresseren en mitigeren. Ze staan in nauw contact met de compliance theme champions en bewaken de voortgang op het plan van aanpak. De compliance officer is hierbij verantwoordelijk voor het ontwikkelen, actualiseren en evalueren van het Nedap Compliance Framework op basis van de terugkoppeling van de compliance theme owners.
- De derde lijn wordt gevormd door de interne auditor. Deze is verantwoordelijk voor het controleren van de interne processen en procedures van onze organisatie en zorgt ervoor dat deze voldoen aan de eisen van wet- en regelgeving. De interne auditor voert ook audits uit om te beoordelen of de organisatie voldoet aan de toepasselijke regels, voorschriften en afgestemde procedures.

Maandelijks vindt er in aanwezigheid van de interne auditor overleg plaats tussen de compliance theme owners, de compliance officer en de CFO over relevante ontwikkelingen. Dit overleg dient ook voor kennisdeling en het bespreken van voortgang op de verschillende compliance thema's. Wanneer zich bijzondere ontwikkelingen voordoen, wordt direct overlegd met de directie. Overleg tussen de compliance theme owners vindt plaats als het toegevoegde waarde heeft. Zo overlegt de groep privacy officers geregeld, circa tien keer per jaar, over privacy-gerelateerde zaken. Ook de groep information security officers overlegt met deze regelmaat over informatiebeveiliging.

Het Nedap Compliance Framework wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd.

De Nedap Gedragscode

De visie van Nedap is om een cultuur van ethiek en integriteit te creëren waarbij de wetgeving wordt gevolgd en waarbij eerlijkheid en respect voor elkaar, onze klanten, partners, leveranciers en alle andere betrokkenen worden nagestreefd. Om een cultuur van integriteit en ethisch gedrag te ondersteunen, heeft Nedap een aantal gedragsregels vastgelegd in de Nedap Gedragscode (Code of Conduct). In de Nedap Gedragscode worden de principes beschreven die ten grondslag liggen aan de bedrijfscultuur van Nedap. De Nedap Gedragscode gaat over de normen en waarden die worden gehanteerd, beschrijft het gewenste gedrag dat daarbij past en schetst de verwachtingen die medewerkers hebben van elkaar en van anderen. Het doel van de Nedap Gedragscode is om te borgen dat iedereen de beschreven principes op de juiste wijze toepast en dat zowel medewerkers als leveranciers en klanten weten waar Nedap voor staat en wat er over en weer van elkaar mag worden verwacht. De Nedap Gedragscode is vastgelegd in documenten die voor iedereen toegankelijk zijn.

Nedap wil het begrip en de naleving van de Nedap Gedragscode versterken. Daarom is iedereen die bij Nedap in dienst is of anderszins in opdracht van Nedap binnen de organisatie werkzaamheden verricht, verplicht een e-learning te volgen en succesvol af te ronden. In de maandelijkse compliancebijeenkomsten wordt de voortgang gemeten en wordt besproken welke maatregelen genomen kunnen worden om het proces te ondersteunen en/of aan te scherpen.

Nedap heeft procedures voor het melden van incidenten. Hiervoor zijn onder meer vertrouwenspersonen aangesteld. Vanaf 2021 zijn er drie vertrouwenspersonen waar medewerkers die geconfronteerd worden met ongewenst gedrag zoals discriminatie, seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld een beroep op kunnen doen. De vertrouwenspersonen voorzien medewerkers van advies en verwijzen indien nodig door naar externe professionals. De vertrouwenspersonen spreken regelmatig met elkaar ter evaluatie, reflectie en om kennis te delen. Ook hebben zij een gerichte training gevolgd.

Daarnaast is er een klokkenluidersregeling waaronder vermoedens van misstanden intern gemeld kunnen worden. De klokkenluidersregeling geldt zowel voor huidige als voormalige medewerkers, als voor anderen die voor Nedap werken.

Verder zorgen informele processen voor een veilige en respectvolle omgeving voor medewerkers. Denk hierbij aan laagdrempelige toegang tot elkaar, open communicatie, het organiseren van evenementen en het aanmoedigen van medewerkers om feedback te geven.

Belangrijkste risico's en ontwikkelingen

Om stakeholders inzicht te geven in het risicoprofiel van Nedap, lichten we de belangrijkste risico's en de ontwikkelingen van 2022 hieronder toe. De risicotabel (vanaf pagina 9) geeft een breder beeld van alle risico's, van de ontwikkelingen per risico en de mitigerende maatregelen. Anders dan in het bestuursverslag (het gehele jaarverslag met uitzondering van hoofdstuk 6 'Jaarrekening') vermeld, is er naar beste weten van de directie in het verslagjaar geen sprake geweest van bijzondere gebeurtenissen waarmee in de jaarrekening geen rekening mee hoeft te worden gehouden.

Propositieontwikkeling

Het is en blijft van essentieel belang om over voldoende waarde creërende proposities te beschikken, waarmee Nedap ook in de toekomst relevant kan blijven voor haar klanten. Gezien de toenemende snelheid van veranderingen en technologische vooruitgang is het cruciaal om nauwlettend toe te zien op onze marktposities en proposities. Het Create-Scale-Core-model helpt bij het vinden van een evenwichtige balans tussen nieuwe create-initiatieven, scale-proposities en volwassen core-oplossingen binnen iedere marktpositie. Door de prestaties en potentie van individuele proposities nauwgezet te evalueren, zowel op zichzelf als binnen de marktpositie waarvoor de propositie dient, mitigeren we het risico dat een propositie onvoldoende waarde creëert. Daarbij helpt het om verschillende marktposities te hebben. Dit vermindert de impact van slechte marktomstandigheden en maakt ons minder afhankelijk van een beperkt aantal proposities. Bovendien vinden ontwikkelingen en investeringen in nieuwe proposities (exploraties) veel gericht plaats. Er worden veel nieuwe initiatieven onderzocht, maar alleen als de potentie van een nieuw initiatief gevalideerd is en duidelijk is hoe het bijdraagt aan het succes van de marktposities, wordt er opgeschaald.

Geopolitieke risico's

Het risico van geopolitieke spanningen is dit jaar toegenomen. Hoewel de Russische inval in Oekraïne weinig directe gevolgen heeft gehad voor de commerciële activiteiten van Nedap, kan het conflict zich verspreiden naar andere markten waar wij toeleveranciers hebben. Veel van onze toeleveranciers zijn gevestigd in Oost-Europa. Dit kan leveringsproblemen opleveren als de spanningen zich uitbreiden.

Daarnaast volgt Nedap ook nauwlettend de spanningen tussen China en Taiwan en de relatie van China met de rest van de wereld. We zijn als technologiebedrijf immers voor een belangrijk deel afhankelijk van de levering van elektronische componenten. Hiervoor worden scenario's geanalyseerd.

Nedap maakt gebruik van een exportcompliance-systeem om risico-gebaseerd alle nieuwe en bestaande klanten te screenen op de relevante sanctiemaatregelen. Bovendien hebben de afdeling concern control en de marktgroepen korte lijnen met elkaar. Zo houden ze elkaar volledig op de hoogte van de laatste regelgeving en zorgen zij ervoor dat aan de regels wordt voldaan.

IT/Cybersecurity

Het belang van relevante, betrouwbare en tijdige informatievoorziening wordt steeds belangrijker. Dat geldt voor onze interne processen en in toenemende mate voor de diensten die we aan klanten leveren. In veel van onze proposities is informatietechnologie geïntegreerd waarmee de propositie aansluit bij de huidige en toekomstige marktwensen. Als deze informatietechnologie niet beschikbaar is vanwege technische of organisatorische redenen, verliest de propositie een groot gedeelte van haar werking en kunnen klanten en partners schade lijden.

Bewustwording van digitale bedreigingen en de vormen waarin zij verschijnen, alsmede het nemen van maatregelen om de kans op bedrijfsverstoringen en de hieruit mogelijk voortvloeiende schade te minimaliseren, is voor Nedap een continu proces. Privacy en de beveiliging van persoonsgegevens vinden we zeer belangrijk en deze hebben doorlopend de aandacht. Naast interne procedures vinden jaarlijks externe audits door gecertificeerde instanties plaats. Daarnaast worden mogelijke risico's en kwetsbaarheden in de systemen preventief opgespoord, onder andere door penetratietesten te laten uitvoeren door externe partijen en zijn er contracten met partijen die ondersteuning kunnen bieden bij IT/Cybersecurity-incidenten.

Ook in 2022 stond IT/Cybersecurity hoog op de agenda en zijn enkele nieuwe initiatieven opgestart onder leiding van het *Information Security Committee*. Hierin zijn alle marktgroepen en enkele staffuncties vertegenwoordigd. Het Information Security Committee houdt zich onder meer bezig met het opstellen van het beveiligingsbeleid, het goedkeuren van algemene beveiligingsstandaarden en het monitoren van beveiligingsprojecten en programma's. Binnen een aantal marktgroepen is daarnaast een Information Security Officer aangetrokken die zich fulltime bezighoudt met dit onderwerp. Verder is door KPMG in opdracht van Nedap een Cyber Maturity Assessment uitgevoerd. Dit heeft geleid tot een gerichte roadmap om de information security nog verder te verbeteren. Daarnaast is een incident response oefening uitgevoerd.

Om bewustwording van de risico's rondom cybersecurity bij medewerkers te behouden en verder te vergroten, wordt een Nedap-breed Information Security Awareness-programma ingezet. Dit bestaat onder meer uit een e-learning programma. Ook worden als onderdeel van dit programma test phishing mails verstuurd naar medewerkers van Nedap. De uitkomsten

hiervan worden met alle medewerkers gedeeld met als doel om het bewustzijn te vergroten. Daarnaast is aandacht besteed aan het uitvoeren van disaster recovery testen.

Net als in voorgaande jaren hebben de nodige externe audits plaatsgevonden bij een aantal marktgroepen. Dit in het kader van certificeringen (ISAE 3402, ISO 9001, ISO 14001, ISO 27701, ISO 27018 en ISO 27001/NEN 7510). Daarnaast is een SOC2-certificering behaald voor het iD Cloud platform van de marktgroep Retail.

Beveiligingsincident Carenzorgt.nl

Ondanks alle inspanningen werd Nedap het afgelopen boekjaar geconfronteerd met een beveiligingsincident rond Carenzorgt.nl, een digitale gezondheidsomgeving. Voor een toelichting hierop wordt verwezen naar paragraaf 3.1 in jaarverslag 2022. Naar aanleiding van dit incident houdt Nedap alle processen en frameworks nogmaals tegen het licht en worden leerpunten meegenomen om het risico op herhaling van een dergelijk incident te voorkomen.

Supply chain

Sinds de uitbraak van de COVID-19-pandemie hebben mondiale toeleveringsketens te maken met een enorme druk. In 2021 stond het borgen van continuïteit al hoog op de prioriteitenlijst. De schaarste van componenten leidde tot langere levertijden en uitgestelde leveringen richting de klanten uit verschillende marktgroepen. In 2022 hield deze situatie aan en hadden toeleveringsketens nog steeds te maken met langere en onvoorspelbare levertijden.

De samenwerking tussen het Nedap-brede inkoopescalatieteam en de verschillende marktgroepen, leveranciers en klanten heeft geholpen



om de effecten van de componentenschaarste te verminderen. Ook het herontwerpen van producten om gebruik te maken van alternatieve componenten heeft hieraan bijgedragen. Daarnaast denken we mee met leveranciers, bijvoorbeeld door tijdelijk kortere betalingstermijnen af te spreken.

Wel is de druk op het distributienetwerk en de interne organisatie toegenomen door de aanhoudende componentenschaarste. De betrokken marktgroepen hebben voortdurend met businesspartners gecommuniceerd en in overleg leverprioriteiten bepaald. Met het einde van de COVID-19-pandemie en de huidige macro-economische uitdagingen is de verwachting dat de vraag naar componenten wat zal afvlakken, wat op termijn voor verlichting zou kunnen zorgen.

Aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent

Medewerkers in binnen- en buitenland vormen de basis van onze concurrentiekracht, het innovatieve vermogen en de continuïteit van de organisatie. Eén van de grootste risicofactoren is dan ook het onvoldoende kunnen aantrekken, behouden en ontwikkelen van toptalent. Om dit risico te verkleinen hebben we de afgelopen jaren diverse initiatieven gestart op het gebied van aantrekken en ontwikkelen van talent.

Verder heeft Nedap in haar duurzaamheidsbeleid expliciete verwachtingen geformuleerd met betrekking tot het opleiden en ontwikkelen van haar medewerkers.

Naast het verbeteren van Recruitment hebben we ook meer aandacht besteed aan Learning & Development (L&D) en ondersteunden de HR business partners de marktgroepen bij hun personeelsbeleid. Dit moet ervoor zorgen dat het verloop van de organisatie laag blijft.

Risicotabel

De risicotabel bevat een samenvatting van de geïdentificeerde risico's met bijbehorende impact en kans trend, alsmede de belangrijkste maatregelen om het risico te mitigeren. Voor de volledigheid zijn hier tevens de belangrijkste risico's aan toegevoegd die hiervoor al breder zijn toegelicht. Bij specifieke financiële risico's, zoals het krediet-, liquiditeits- en valutarisico, wordt in

de jaarrekening verder stilgestaan. Deze komen daarom niet terug in de risicotabel. Deze risico's worden voor Nedap niet als vitaal risico ingeschaald en daarnaast zijn deze risico's voor een groot deel gemitigeerd, waardoor de gevolgen opgevangen worden.

Risico omschrijving	Mogelijke impact	Impact Trend	Kans Trend	Mitigatie
Strategische risico's				
Gevoeligheid voor economische cycli	Minder vraag naar Nedap-diensten en producten, resulterend in een daling van de omzet.	Stabiel	Stijgend	Het portfolio van activiteiten is verspreid over verschillende afzetmarkten en geografieën. De omzet uit recurring softwareabonnementen (licenties) en diensten groeit harder dan de totale omzet. Investerings in create- en scale-proposities dienen te leiden tot meer gebalanceerde groei.
Geopolitieke conflicten in relevante gebieden	Mogelijke disrupties in de toeleveringsketen of het verlies van verkoopkanalen.	Stijgend	Stijgend	Een dual-sourcing strategie, waarbij meerdere leveranciers beschikbaar zijn voor de belangrijkste componenten. Gebruikmaken van sanctiecontrolesystemen. Implementatie van scenariomanagement om de implicaties van materialiserende risico's door te denken. Spreiding van portfolio over markten en regio's.
Snelheid van technologische ontwikkelingen	Vermindering van de relevantie van kerntechnologieën zoals RFID waardoor concurrentiepositie verslechtert.	Stabiel	Stijgend	Het succes van een propositie hangt niet alleen af van de gebruikte technologie, maar ook van klantrelaties, de toeleveringsketen en het grotere ecosysteem. Elk jaar worden ontwikkelaars aangenomen met up-to-date kennis van huidige en opkomende technologieën. Technologiescans en onderzoeken naar opkomende technologieën.

Risico omschrijving	Mogelijke impact	Impact Trend	Kans Trend	Mitigatie
Strategische risico's				
Disrupties in de supply chain als gevolg van klimaatverandering	Vertraging in of geen levering van producten door bijvoorbeeld overstromingen en bosbranden.	Stabiel	Stabiel	Geografische spreiding van belangrijkste toeleveranciers en dual-sourcing strategie. Diversiteit aan producten en ontwerpen mitigeert het omzet risico. Meer flexibiliteit in ontwerp voor R&D-teams om mogelijke alternatieven te bieden in geval van tekorten.
IT/Cybersecurity	Een succesvolle cyber-aanval kan ons bedrijf grote schade toebrengen, zowel financiële en juridische schade als reputatieschade (klantvertrouwen).	Stabiel	Stijgend	Verdere uitrol van verschillende ISAE en ISO certificeringen. Binnen marktgroep Retail is SOC2-certificering behaald voor de iD Cloud propositie. Werving van Information Security Officers voor de grootste marktgroepen in 2022. Voortdurende inzet van e-learning programma's en phishing testen, evenals het testen van het disaster recovery plan. Cyber Maturity Assessment uitgevoerd dat heeft geresulteerd in een roadmap die Nedap gaat gebruiken om de cybersecurity naar een nog hoger niveau te brengen.
Propositie- en product-ontwikkeling niet succesvol	Een groot beslag op financieel en menselijk kapitaal gedurende een lange periode zonder dat deze investeringen tot rendement leiden, resulterend in: i) afhankelijkheid van een beperkt aantal groeifactoren; ii) beperkte groei op langere termijn vanwege een tekort aan proposities.	Dalend	Dalend	Nedap monitort de ontwikkeling en potentie van proposities en producten nauwgezet. R&D maakt gebruik van kennis en ervaring van de verschillende marktgroepen die over een groot aantal jaren is opgebouwd. Periodieke beoordeling van het propositieportfolio, duidelijk proces en kritische prestatie-indicatoren voor proposities in verschillende fasen. Nedap heeft een portfolio met verschillende proposities en meerdere marktposities, wat de afhankelijkheid van individuele proposities vermindert.

Risico omschrijving	Mogelijke impact	Impact Trend	Kans Trend	Mitigatie
Strategische risico's				
Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden	Onvoldoende beschikbaarheid van talentvolle medewerkers en daarmee vertraging in de implementatie van de strategie.	Stabiel	Stabiel	<p>Organiseren van de Nedap Masterclass en de Nedap University om nieuwe medewerkers aan te trekken.</p> <p>Actief ondersteunen van doelstelling dat iedere medewerker minimaal 40 uur per jaar aan zelfontwikkeling besteedt.</p> <p>Beperken ongewenst verloop door borgen van de ondernemende cultuur en het bieden van marktconforme arbeidsvoorwaarden, inclusief een medewerkerparticipatieplan.</p> <p>Ontwikkeling van leiderschapstalent door het aanbieden van een Leadership Development program en een organisatiestructuur die het ontwikkelen van leiderschapstalent ondersteunt.</p>
Operationele risico's				
Afhankelijkheid in de supply chain (uitbestede productie en logistiek)	Onvoldoende of niet tijdige beschikbaarheid van producten.	Stabiel	Stabiel	<p>Nedap selecteert haar productie- en logistieke partners zeer nauwkeurig, tegen de hoogste eisen en doet voortdurend audits bij haar partners.</p> <p>Aanleggen van buffervoorraden inclusief componenten.</p> <p>Centraal inkoopteam dat marktgroep overstijgend ondersteunt bij de aanpak van de componentenschaarste.</p> <p>Dual-sourcing strategie om afhankelijkheid te verminderen van een aantal partijen.</p> <p>Meer flexibiliteit in ontwerp voor R&D-teams om mogelijke alternatieven te bieden in geval van tekorten en het verbeteren van test- en meetsystemen.</p>
Internationalisering, inclusief nieuwe partners	Onvoldoende toegang tot of onvoldoende implementatiekracht bij klanten.	Stabiel	Stabiel	Beschikbaarheid van een ecosysteem met business partners, implementatiepartners en technologiepartners.

Risico omschrijving	Mogelijke impact	Impact Trend	Kans Trend	Mitigatie
Operationele risico's				
IT	Schade bij onze klanten of partners als gevolg van door technische of organisatorische redenen niet of niet goed functionerende IT in proposities.	Stabiel	Stabiel	Het Nedap IT Security framework. Aanstellen van information security officers en instellen van Information Security Committee. Audits bij de verschillende business units als onderdeel van certificeringen (SOC2, ISAE 3402, ISO 9001, ISO 14001 en ISO 27001/NEN 7510, ISO 27701 en ISO 27018).
Compliance Risico				
Voldoen aan (internationale) wet- en regelgeving	Boetes, sancties en/of reputatieverlies.	Stabiel	Stabiel	Nedap Compliance Framework dat gemonitord wordt door het Nedap-brede compliance committee, waaraan thema-owners deelnemen en dat maandelijks bij elkaar komt. Hier worden o.a. acties afgesproken om de compliance te waarborgen.
Fraude en corruptie	Boetes, sancties en/of reputatieverlies.	Stabiel	Stabiel	Sterk informeel systeem van checks & balances. Verschillende formele regels waaronder een klokkenluidersregeling en een Gedragscode Nedap Compliance Framework waarbinnen compliance met de anti-bribery and anti-corruption policy gemonitord wordt. Zerotolerancebeleid ten aanzien van fraude. Verschillende e-learning's en workshops over fraude. Fraud assessment framework verder invoeren en borgen in de organisatie.