

## Risicomanagement

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

De invulling van deze directieverantwoordelijkheid en de inrichting van het risicomanagement zijn in verbinding gebracht met de bedrijfscultuur. Nedap heeft een ondernemende cultuur waarin eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en eigenaarschap van medewerkers centraal staan. Het is binnen de organisatie 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 de vrijheid om op een verantwoorde manier om te gaan met risico's, door iedereen wordt gevoeld.

De gedachte die hieraan ten grondslag ligt, is dat bij Nedap kundige specialisten werken die de vaardigheden en ervaring hebben om de mogelijke gevolgen te kunnen overzien van hun handelen en van de besluiten die ze nemen. 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. Tegelijkertijd voorkomt het 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 gemiddeld tot hoge risicobereidheid op het gebied van propositieontwikkeling en commerciële initiatieven. De risicobereidheid op het gebied van wet- en regelgeving is echter zerotolerance, waarbij Nedap de spirit-of-the-law respecteert. Hieronder wordt de bereidheid per risicocategorie weergegeven.

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

Nedap hanteert 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 & balances*. Deze informele *checks & balances* 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 op een op Nedap-toegespitste wijze vastgelegd en gekoppeld aan organisatieprocessen, -procedures en beschikbare data.

## 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.

Hierbij heeft zich een risico gemanifesteerd dat zeer ernstige gevolgen kan hebben voor een bedrijfsonderdeel en substantiële schade toe kan brengen aan de gehele onderneming. Er moet ook hier 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. De directie beslist in dit geval zelf over de te nemen vervolgstappen.

## Financieel beheersingssysteem

Nedap heeft een adequaat en effectief financieel beheersingssysteem. Belangrijke elementen zijn het meerjarenplan, het begrotingssysteem en 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:

- Toetsen van de werkelijke gang van zaken aan de doelstellingen.
- Leidinggevend 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.

## Meerjarenplan en begroting

De leidinggevenden van de verschillende marktgroepen leggen jaarlijks, met het geldend meerjarenplan als uitgangspunt, hun inzichten vast in de begroting. Op basis van financiële doelstellingen zijn hierin 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. Met onder andere deze input wordt door de directie aan de raad van commissarissen een toekomstbeeld gepresenteerd voor de komende jaren. Aan de hand van de dan bestaande kennis wordt de strategie toegelicht en cijfermatig onderbouwd voor het komende jaar in een begroting, inclusief de verwachte ontwikkelingen voor de komende jaren.

### **Management en financiële rapportagesystemen**

Maandelijks vindt een uitgebreide financiële rapportage plaats aan de directie over de werkelijke gang van zaken in vergelijking met 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 directie en leiding in Groenlo zijn gehuisvest. In dezelfde frequentie 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 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.

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. Op grond van de voor de leiding noodzakelijke informatie heeft de afdeling een uniform rapportagesysteem met toelichting ingevoerd. Zij bewerkstelligt dat deze rapportage juist, tijdig en volledig ter beschikking komt en daarnaast beoordeelt zij de administratieve organisaties, waarbij aandacht wordt geschonken 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 risicomangementproces wereldwijd.

Daarbij werkt zij 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.

### **Financiële instrumenten**

#### **Kredietrisico**

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Nedap indien een afnemer of tegenpartij haar verplichting tot betaling niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten. Nedap verkleint dit risico door klantvorderingen zoveel mogelijk tegen niet-betaling te verzekeren. Het risico van niet-betaling ligt dan grotendeels bij de kredietverzekeringsmaatschappij. Voor klantvorderingen die niet kunnen worden verzekerd, worden zekerheden gevraagd voor zover dit mogelijk is. Indien nodig, wordt voor het kredietrisico een voorziening gevormd.

De Nedap Groep (de Groep) beoordeelt haar niet-kredietverzekerde vorderingen op individuele basis en voor het deel van de niet-kredietverzekerde vorderingen waar geen individuele afwaardering heeft plaatsgevonden, is het expected credit loss model toegepast.

#### **Liquiditeitsrisico**

Liquiditeitsrisico is het risico dat Nedap op het vereiste moment niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Nedap verkleint dit risico door voldoende toegang tot kapitaal te hebben. Hiertoe is onder andere een ruime en tot april 2026 lopende kredietfaciliteit afgesloten waarbij voor de totale faciliteiten van € 44 miljoen (inclusief tijdelijke faciliteiten van € 5 miljoen in de maanden april tot en met september) geen convenanten gelden. Nedap hanteert een uitgangspunt nettoschuld/EBITDA van maximaal 1,5, waarvan tijdelijk afgeweken kan worden om strategische redenen. In noot 22 van de consolideerde jaarrekening is het liquiditeitsrisico kwantitatief toegelicht.

### Valutarisico

Nedap verkleint het valutarisico door transacties in andere valuta beperkt van omvang te houden en indien nodig deze risico's af te dekken. Voor de belangrijkste vreemde valuta, de US Dollar, wordt een intern hedgingsysteem gebruikt. Hierbij wordt voor betalingen in US Dollars van elders binnen de onderneming aanwezige US Dollars gebruikgemaakt. De US Dollar is de valuta waarin, na de Euro, in 2021 de meeste transacties plaatsvonden. Het was in 2021 eveneens de valuta met de hoogste netto-transactiewaarde (2% van de omzet), per saldo aankopen. Door een wijziging van 10% in de waarde van de US Dollar zou de winst over het boekjaar zijn toe- of afgenomen met € 0,5 miljoen.

### Marktrisico

Nedap verkleint haar marktrisico door met verschillende proposities in diverse toepassingsgebieden en geografische markten aanwezig te zijn.

### Kapitaalbeheer

Nedap streeft een conservatieve financieringsstructuur na, tot uitdrukking komend in een solvabiliteit van minimaal 50% en een nettoschuld/EBITDA van maximaal 1,5, waarvan tijdelijk afgeweken kan worden om strategische redenen. Deze ratio's bedragen in 2021 respectievelijk 61% en -0,5 (2020: 62% en -0,4).

### Nedap Compliance Framework

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, mededinging, door externe wet- en regelgeving gesanctioneerde producten en entiteiten en technische compliance (bijvoorbeeld keurmerken).

Om een cultuur van integriteit en ethisch gedrag te ondersteunen, heeft Nedap een aantal gedragsregels vastgelegd in de Nedap Code of Conduct (Gedragscode). Ook is er binnen Nedap een klokkenluidersregeling waaronder vermoedens van misstanden intern gemeld kunnen worden door huidige of voormalige medewerkers en door anderen die voor Nedap werken.

### Recente ontwikkelingen

#### COVID-19-pandemie

Zoals toegelicht in de grondslagen voor de financiële verslaggeving van de jaarrekening onder 'COVID-19-impact', hebben de COVID-19-uitbraak en maatregelen die door diverse overheden naar aanleiding daarvan zijn genomen om het virus in te perken, ook in 2021 gevolgen gehad voor de organisatie.

Dankzij het brede portfolio van onze bedrijfsactiviteiten en de geografische spreiding is het effect op de resultaten ook in het verslagjaar beperkt gebleven. De schaal en duur van deze pandemie blijven echter onzeker, wat gevolgen kan hebben voor onze bedrijfsactiviteiten. Om de belangrijkste risico's, die voortvloeien uit de huidige onzekere situatie te kunnen beheersen en de continuïteit te waarborgen, geeft de directie prioriteit aan de gezondheid van de medewerkers, de continuïteit in de supply chain en de continuïteit van het bedrijf en daarmee aan de financiële soliditeit van de organisatie.

Er is een beperkt risico dat de huidige economische onzekerheid zal leiden tot bijzondere waardeverminderingen. Zo heeft Nedap in beperkte mate immateriële vaste activa gewaardeerd. Verder is tot nu toe geen gebruik gemaakt van de tijdens de COVID-19-pandemie beschikbaar gestelde overheidssteun. Daarmee is er geen risico op het wegvallen van deze steun, of dat er terugbetaald moet worden.

### **Strategie en risico's**

In maart 2021 is het nieuwe strategisch plan van Nedap gepresenteerd op de Capital Markets Day. De implementatie van het strategisch plan wordt ondersteund door een strategische kalender, waarbij gedurende het jaar regelmatig wordt gesproken met de directie en de marktgroepeliders over de voortgang van de implementatie van de strategie. Hierbij wordt ook met zowel de directie als de raad van commissarissen uitgebreid gesproken over de strategische risico's.

In de risicotabel vanaf pagina 8 zijn de laatste ontwikkelingen en mitigerende maatregelen voor de strategische risico's weergegeven. Daaraan is het risico van disbalans in de supply chain, zoals in beschikbaarheid en toelevering van componenten, toegevoegd.

De maatregelen die door Nedap in 2021 zijn genomen om het effect van de pandemie en de huidige wereldwijde disbalans in de supply chain op de bedrijfsvoering en op de financiële resultaten te beperken, zijn de lessen die we geleerd hebben. De opgedane kennis en ervaring zijn in het bestaande risk management framework opgenomen.

Daarnaast is in 2021, evenals in voorgaande jaren, concern-breed, specifieke inhoudelijke aandacht uitgegaan naar risico's gerelateerd aan onder meer IT/Cybersecurity, de activiteiten van onze dochteronderneming

in Noord-Amerika, export compliance, fraudepreventie en talentrecruitment en talentontwikkeling.

### **Nedap Risk Management Framework**

In 2021 is uitgebreid gesproken met het management van de verschillende marktgroepen over het Nedap Risk Management Framework. Het doel is om het bewustzijn van risico's vast te houden en maatregelen te nemen tegen eventuele nieuwe risico's. Verder hebben we *best practices* uitgewisseld en is kennis verspreid binnen de marktgroepen en dochterbedrijven over het invullen van verantwoordelijkheden. Ook is met behulp van trainingen verder gewerkt aan het vergroten van awareness.

### **Belangrijkste risico's**

Het jaar 2021 kenmerkt zich door het voortduren van de COVID-19-pandemie en de wereldwijde disbalans in de supply chain, met onder andere als gevolg een schaarste aan materialen (waaronder componenten) en het vastlopen van logistieke processen. Naast de pandemie en de disbalans in de supply chain zijn er in het verslagjaar geen risico's gematerialiseerd in de categorie 'Vital' of 'Critical'.

Om stakeholders beter inzicht te geven in het risicoprofiel van Nedap, hebben we de belangrijkste risico's geïdentificeerd en hierna verder toegelicht.

### **Propositieontwikkeling**

Voor Nedap is het van vitaal belang om te beschikken over voldoende waarde creërende proposities, waarmee we ook in de toekomst relevant kunnen blijven voor klanten. Voor veel proposities duurt het een (groot) aantal jaren voordat de mate van succes duidelijk is. Ook kunnen succesvolle proposities worden geconfronteerd met technologische veranderingen, waardoor

marktposities snel veranderen. Nedap mitigeert dit risico door de prestaties en potentie van individuele proposities nauwgezet te beoordelen. Met een portefeuille die meerdere proposities heeft, wordt de afhankelijkheid van individuele proposities verminderd.

### **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 kracht 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 een continu proces, waarvoor de aandacht toeneemt. Het benoemen van een Information security officer en het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere bedrijven en organisaties op het gebied van cybersecurity zijn enkele maatregelen die we hebben genomen om de beveiliging van onze informatievoorziening te borgen.

Ook in 2021 stond IT/Cybersecurity hoog op de agenda en zijn enkele nieuwe initiatieven opgestart onder leiding van het *Information Security Committee*, waarin alle marktgroepen en enkele staffuncties zijn 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. Om de bewustwording in de organisatie van de risico's rondom cybersecurity verder te vergroten, is ook in het verslagjaar het Nedap-brede *Information Security Awareness-programma* ingezet, waaronder een e-learning programma en door het uitsturen van eigen test phishing mails. Daarnaast is aandacht besteed aan het uitvoeren van disaster recovery testen. De uitkomsten ervan zijn gedeeld met de organisatie om de bewustwording te vergroten.

Net als in voorgaande jaren hebben ook in 2021 externe audits plaatsgevonden bij een aantal marktgroepen in het kader van certificeringen (ISAE 3402, ISO 9001, ISO 14001 en ISO 27001/NEN 7510). Bij andere marktgroepen is verder gewerkt aan ISO 27001/SOC2 certificeringstrajecten, waarvan de verwachting is dat deze in 2022 kunnen worden afgerond.

### **Supply chain**

De uitbraak van de COVID-19-pandemie in 2020 heeft geleid tot een extra druk op de supply chain. Ook in 2021 was een belangrijke prioriteit het borgen van de continuïteit van leveringen door de productiepartners. Door de wereldwijde schaarste aan materialen, was het borgen van deze continuïteit een grote uitdaging voor een aantal marktgroepen.

Met een Nedap-breed *inkoop escalatieteam* is gedurende het jaar hard gewerkt om alternatieven te vinden voor tekorten aan componenten. In nauwe samenwerking met onze strategische partners, onze leveranciers en onze klanten hebben we de effecten van de componentenschaarste weten te beperken en hebben leveringen doorgang kunnen vinden.

Toch zullen ook in 2022 de bedrijfsontwikkelingen in belangrijke mate worden bepaald door het verloop van de COVID-19-pandemie en het verloop

van de schaarste in de supply chain. De duur en de mate van de impact hiervan zijn moeilijk te voorspellen. Voor de supply chain betekent dit dat het komende jaar verstoringen in de toelevering van componenten effect kunnen hebben op de leverbetrouwbaarheid richting onze klanten en de kostprijs van onze producten. De duur van deze verstoringen is moeilijk te voorspellen.

### **Aantrekken en behouden van talent**

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

Net als in 2020 nam ook in 2021 het aantal medewerkers toe. Per saldo bedroeg de stijging 15 personen. Ook in 2021 is voor het werven van talent en het bouwen aan onze naambekendheid intensiever gebruikgemaakt van onlinewervingsbronnen en het organiseren van webinars voor studenten. We konden de bestaande talentpools en wervingsbronnen optimaal benutten, de kwaliteit van onze selectie overeind houden en zelfs verhogen. Ook konden we dit jaar weer een Nedap Masterclass organiseren, waar 12 afstuderende studenten aan deelnamen. Hiervan zijn 3 mensen gestart in een baan bij Nedap.

De afgelopen jaren is het aantal interne trainings- en opleidingstrajecten verder uitgebreid, en blijft er ruimte voor het intern laten doorgroeien van medewerkers.

### **2022**

In 2022 zal de directie onverminderd focus houden op het beheersen van de risico's die samenhangen met de COVID-19-pandemie en daarmee de eerder genoemde prioriteiten: de gezondheid van de medewerkers, de continuïteit in de supply chain en de continuïteit van het bedrijf en daarmee de financiële soliditeit. Daarnaast hebben de volgende onderwerpen het komende jaar (blijvende) prioriteit:

- Propositieontwikkeling.
- IT/Cybersecurity.
- Talentontwikkeling.
- Het Nedap Compliance Framework.
- Actief monitoren van het Nedap Risk Management Framework.

### **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:

1. Strategische risico's.
2. Operationele risico's.
3. Financiële en verslaggevingsrisico's.
4. Compliance risico's.

Ons Create & Scale-bedrijfsmodel is gebaseerd op de ontwikkeling van eigen proposities. We hebben een relatief hoge risicobereidheid voor dit aspect van onze bedrijfsvoering. Dit houdt in dat het beoordelen en beheersen van alle andere risico's een belangrijke plaats moet innemen in ons strategische

proces. We hebben de risico's in kaart gebracht, in de hierna opgenomen risicotabel zijn de belangrijkste risico's met de mogelijke impact opgenomen, alsmede de belangrijkste maatregelen om het risico te mitigeren.

## Risicotabel

Belangrijkste risico's	Mogelijke impact	Mitigatie
<b>Strategische risico's</b>		
Gevoeligheid voor economische cycli	Daling van de omzet	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.
Snelheid van 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. Vorming van een excellence workstream om het research proces te ondersteunen.
Disbalans in supply chain, zoals in beschikbaarheid en toelevering van componenten	Vertraging in levering of zelfs geen levering van producten aan onze klanten en/of druk op kostprijzen.	Onze nieuwe supply chain heeft de levering van onderdelen en producten flexibeler en betrouwbaarder gemaakt. Effectief forecasting proces voor alle marktgroepen (Nedap-breed) ondersteunt vroegtijdige waarschuwing en tijd om te handelen. Meer flexibiliteit in ontwerp om mogelijke alternatieven te bieden in geval van tekorten. Duidelijk proces van prijsaanpassing voor eindklanten.
Cyberbeveiliging en IT	Een geslaagde cyberaanval kan ons bedrijf grote schade toebrengen, zowel financiële en juridische schade als reputatieschade (klantvertrouwen).	Audits en verdere uitrol van certificeringen (o.a. SOC2, ISAE 3402, ISO 9001, ISO 14001 en ISO 27001/NEN 7510). Aanstelling van een information security officer in 2019 en instelling van een Information Security Committee in 2020. Andere maatregelen die momenteel worden uitgevoerd, zijn verdere migratie van onze interne IT naar de cloud, verdere inbedding van de AVG-regelgeving en penetratietests van applicaties voor klanten. Gedurende 2021 voortdurende inzet van e-learning programma's en phishing testen, evenals het testen van het disaster recovery plan.



Belangrijkste risico's	Mogelijke impact	Mitigatie
<b>Strategische risico's</b>		
Propositie- en productontwikkeling niet succesvol	<p>Een groot beslag op het financiële en menselijke kapitaal gedurende een lange periode zonder dat direct duidelijk is dat deze investeringen tot rendement leiden.</p> <p>Een onevenwichtige propositieportfolio met als gevolg</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) afhankelijkheid van een beperkt aantal groei-factoren; en/of</li> <li>ii) beperkte groei op langere termijn vanwege een tekort aan proposities voor groei op de langere termijn.</li> </ul>	<p>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. Periodieke beoordeling van propositieportfolio, duidelijk proces en kritische prestatie-indicator voor proposities in verschillende fasen.</p> <p>Nedap heeft een portefeuille met meerdere proposities waarmee de afhankelijkheid van individuele proposities wordt verminderd.</p>
Talent aantrekken, ontwikkelen en behouden	<p>Onvoldoende beschikbaarheid van talentvolle medewerkers en daarmee vertraging in de implementatie van de strategie.</p>	<p>Nedap heeft de afgelopen jaren een groot aantal initiatieven ontwikkeld, 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 talent. Door het borgen van de ondernemende cultuur en het bieden van marktconforme arbeidsvoorwaarden, inclusief een medewerkerparticipatieplan, wordt ongewenst verloop beperkt.</p> <p>Ontwikkeling van leiderschapstalent door het aanbieden van een Leadership Development program en een organisatiestructuur die het ontwikkelen van leiderschapstalent ondersteunt.</p>

Belangrijkste risico's	Mogelijke impact	Mitigatie
<b>Operationele risico's</b>		
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 incl. componenten, audits bij productiepartners, meerdere leveranciers voor kritische producten en het verbeteren van test- & meetsystemen. In 2021 is daarnaast een inkoop escalatieteam opgericht om Nedap breed de uitdagingen gedurende de componentenschaarste gemeenschappelijk zo goed mogelijk op te lossen.
IT	Schade bij klanten of partners door het niet of onvoldoende functioneren van IT in proposities vanwege technische of organisatorische redenen.	Het Nedap IT Security framework. Het benoemen van een information security officer en het instellen van het Information Security Committee. Audits bij marktgroepen in het kader van certificeringen (ISAE 3402, ISO 9001, ISO 14001 en ISO 27001/NEN 7510). De migratie van de interne IT naar de cloud. De inbedding van de GDPR-wetgeving. Het uitvoeren van penetratietesten op applicaties voor klanten.
Internationalisering, inclusief nieuwe partners	Onvoldoende toegang tot of onvoldoende implementatiekracht bij klanten.	Beschikbaarheid van een ecosysteem met business partners, implementatiepartners en technologiepartners.

Belangrijkste risico's	Mogelijke impact	Mitigatie
<b>Financiële risico's</b>		
Verlaggevingsrisico	Onjuiste of onvolledige informatieverstrekking aan aandeelhouders en andere stakeholders.	Verlaggeving op basis van de internationaal aanvaarde en in Nederland voor beursgenoteerde ondernemingen verplichte financiële rapportagestandaarden IFRS. Controle van gerapporteerde cijfers door een externe accountant. 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. Op grond van de voor de leiding noodzakelijke informatie heeft de afdeling een uniform rapportagesysteem met toelichting ingevoerd. Zij bewerkstelligt dat deze rapportage juist, tijdig en volledig ter beschikking komt en daarnaast beoordeelt zij de administratieve organisaties, waarbij aandacht wordt geschonken aan het voorkomen van fraudemogelijkheden.
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 kortetermijnverplichtingen te voldoen.	Voldoende toegang tot kapitaal. Hiertoe is onder andere een ruime en tot april 2026 lopende kredietfaciliteit afgesloten, waarvoor geen convenanten gelden. Een conservatief nettoschuld/EBITDA uitgangspunt van maximaal 1,5 en een solvabiliteit van minimaal 50%. 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 US Dollar is de valuta waarin, na de Euro, in 2021 de meeste transacties plaatsvonden. Het was in 2021 eveneens de valuta met de hoogste netto-transactiewaarde (2% van de omzet), per saldo aankopen.
<b>Compliance risico's</b>		
(Internationale) wet- en regelgeving	Boetes, sancties en/of reputatieverlies.	Nedap Compliance Framework dat gemonitord wordt door het Nedap-breed compliance comité, waar thema-owners aan deelnemen en die maandelijks bij elkaar komt. Hier worden o.a. acties afgesproken om de compliance te waarborgen.
Fraude & corruptie	Boetes, sancties en/of reputatieverlies.	Sterk informeel systeem van checks & balances. Verschillende formele regels waaronder een klokkenluidersregeling en een Gedragscode. Centrale aansturing vanuit Groenlo. Monitoring control, door managementposities van buitenlandse vestigingen in te vullen met controllers uit Groenlo. Zerotolerancebeleid ten aanzien van fraude. Verschillende e-learnings en workshops over fraude.