

## Nedap en riskmanagement

### I Cultuur

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. De interactie binnen en tussen teams, tussen marktgroepen en met de directie is binnen Nedap dermate groot dat een krachtig systeem aanwezig is met sterke informele *checks and balances*. Deze informele checks and balances zijn aangevuld met formele procedures en controls daar waar dat verplicht of zinvol is.

### II Risicobereidheid

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*. Hierbij wordt de *spirit-of-the-law* gerespecteerd.

### III Risk Management Framework

#### Wereldwijd risicomanagement programma

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

Belangrijke aanleidingen voor de update van het *Framework* waren onder meer de groeiende aanwezigheid van Nedap op internationale

markten en de wereldwijde digitalisering. Daar horen risico's bij, zoals de ontwikkeling van nieuwe proposities gebaseerd op *software-as-a-service* en de wereldwijde uitrol van producten die moeten voldoen aan internationale in plaats van lokale standaarden, maar ook aan het werken met klanten en partners waar nog geen ervaring mee is opgedaan.

Het werken in nieuwe jurisdicties brengt ook nieuwe eisen op het gebied van compliance met zich mee.

In 2015 is gestart met een wereldwijd en Nedap-breed riskmanagementprogramma. Belangrijke elementen van dit project in 2016 waren onder meer het formuleren en vaststellen van het geüpdatete Risk Management Framework en het uitbreiden van de capaciteit van de afdeling concern control op het gebied van risicomanagement. Tevens 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. Het risicomanagementprogramma zal ook in 2017 en 2018 lopen. Aandachtspunten daarbij zijn de risico's bij de dochterbedrijven, de risico's van interne processen en de rol van de afdeling concern control bij het borgen van risicomanagement processen.

Het vernieuwde Framework van Nedap is gebaseerd op de standaard die in 2002 werd ontwikkeld door het *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) en in 2013 is vernieuwd. Kort gezegd identificeert COSO de relaties tussen ondernemingsrisico's en het interne beheersingssysteem. In het vernieuwde Risk Management Framework worden alle COSO-principes op een op Nedap toegespitste wijze vastgelegd en gekoppeld aan organisatieprocessen, -procedures en beschikbare data.

### Risicocategorieën

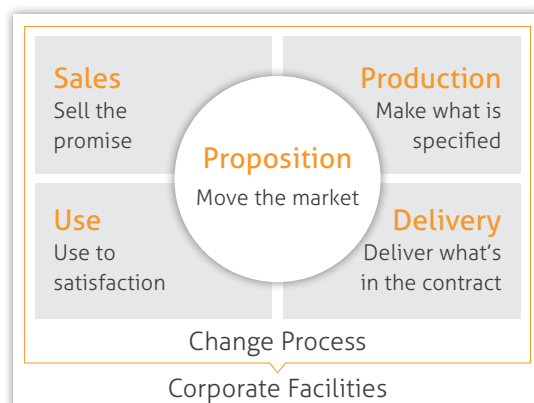
Nedap heeft haar geüpdatete Risk Management Framework opgezet rond haar bedrijfsprocessen. Per bedrijfsproces zijn de risico's geïdentificeerd, onder meer met behulp van scenarioanalyses.

- \* **Propositie:** een mogelijk risico in dit verband is de situatie dat het marktpotentieel van een nieuw product, dienst of systeem is overschat, terwijl inmiddels (forse) investeringen zijn gedaan.
- \* **Verkoop:** de afzet van een nieuw product valt tegen of het product voldoet niet of onvoldoende aan de verwachtingen. Tegenvallende opbrengsten en reputatieschade zijn hier mogelijke risico's.
- \* **Productie:** hier kunnen zich bijvoorbeeld schadeveroorzakende ontwikkelingen voordoen, zoals vertraging of tegenvallende inkoopkosten.
- \* **Levering:** de toegezegde eigenschappen van een nieuw product, dienst of systeem kunnen tegenvallen of ontbreken.
- \* **Gebruik:** risico's kunnen bijvoorbeeld zijn dat gebruik van producten, diensten of systemen leidt tot schade aan mens of milieu, met de daarbij horende reputatieschade en financiële consequenties.

Naast deze 5 risicogebieden kent Nedap risico's in haar randvoorwaardelijke voorzieningen. Door middel van deze voorzieningen worden bovenstaande processen gefaciliteerd. Te denken valt aan IT, HR, productie, sourcing & controlling.

De drie belangrijkste risico's voor Nedap zijn:

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



Risk Management Framework

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.

2. **Talentontwikkeling en recruitment**  
Een tweede risico heeft te maken met het feit dat Nedap-medewerkers in binnen- en buitenland de basis vormen van haar concurrentiekracht, innovatief vermogen en continuïteit. 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. **Herinrichting van de supply chain**  
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 tijdens de transitie. Hiertoe is de herinrichting zorgvuldig voorbereid en wordt deze gefaseerd uitgevoerd gedurende ruim twee jaar.

Na afronding van de herinrichting werkt Nedap 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.

*Fraude* wordt binnen het Framework als separaat risicogebied behandeld. Ook hoort hier een specifiek risicoregime en -proces bij, vastgelegd in onder andere Nedap's klokkenluidersregeling en gedragsregels.

#### Controlniveaus

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

- \* Het eerste controlniveau is Normal Operation. Als een risico zich manifesteert, is de impact daarvan niet kritiek of vitaal voor de onderneming of één van haar onderdelen. De gevolgen van een dergelijke situatie worden door betrokkenen naar eigen inzicht opgelost of hersteld. Rapporteren aan de directie op incident/operationeel niveau is niet noodzakelijk.
- \* Het tweede niveau heet Critical Operation en heeft betrekking op risico's die substantiële schade kunnen veroorzaken aan een bedrijfsonderdeel of schade aan de organisatie 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 niveau van controle is 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 organisatie. Er moet ook hier gebruik worden gemaakt van de Nedap Risk Managementprocessen. 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.

#### IV Financiële doelstellingen

De financiële hoofddoelstelling van Nedap is duurzame waardecreatie, tot uitdrukking komend in het cashflow genererend vermogen van de onderneming op de korte en de lange termijn.

De 6 financiële doelstellingen zijn beschreven in het jaarverslag, evenals een overzicht hiervan in een vijfjarenperspectief.

#### V Financieel risicobeheer

Het Nedap beheersingssysteem signaleert en mitigeert een aantal financiële risico's. Deze risico's zijn eveneens beschreven in de jaarrekening.

##### 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.

##### 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 mei 2023 lopende kredietfaciliteit afgesloten waarbij voor € 45,7 miljoen van de totale faciliteiten van € 47,8 miljoen (inclusief tijdelijke faciliteiten van € 5,0 miljoen in de maanden april tot en met september) geen convenanten gelden. Nedap hanteert een doelstelling nettoschuld/EBITDA van maximaal 1,5, waarvan tijdelijk afgeweken kan worden om strategische redenen.

### 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 wereldwijd intern hedgingsysteem gebruikt. Hierbij wordt voor betalingen in US Dollars van elders binnen de onderneming aanwezige US Dollars gebruikgemaakt. De nettotransacties in US Dollar, per saldo lasten, bedroegen niet meer dan 4% van de opbrengsten (2015: 4%). De nettotransacties in overige vreemde valuta bedroegen per valuta niet meer dan 2%. Door een wijziging van 10% in de US Dollarkoers zou de winst over het boekjaar zijn toe- of afgenomen met € 0,6 miljoen.

### Renterisico

Door een wijziging van 100 basispunten in de rente zou de winst over het boekjaar zijn toe- of afgenomen met € 0,3 miljoen (2015: € 0,2 miljoen).

## VI Financieel beheersingssysteem

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
  - \* Beheersen van geld en op geld waardeerbare stromen binnen de organisatie
- \* Signaleren en inperken van risico's
  - \* Voorkomen van fraude.
- De interne informatie- en rapportagestromen zien er als volgt uit:
- A Voor de directie van Nedap N.V. is in artikel 20 van de statuten vastgelegd welke handelingen uitsluitend mogen worden verricht na toestemming van de raad van commissarissen.
- Ieder jaar wordt door de directie aan de raad van commissarissen een toekomstbeeld gepresenteerd voor de komende jaren waarin, op basis van de dan bestaande kennis, de strategie wordt toegelicht en cijfermatig voor het komende jaar wordt onderbouwd in een begroting, alsmede de verwachte ontwikkelingen voor de komende jaren.
- Periodiek (10 keer per jaar) wordt aan de raad van commissarissen gerapporteerd over de werkelijke gang van zaken in vergelijking met de begroting.
- De raad van commissarissen komt in ieder geval vijf keer per jaar bijeen of zoveel vaker als nodig, om onder andere deze rapportages te bespreken.
- De commissarissen hebben regelmatig direct overleg met de leiders van bedrijfsonderdelen zonder aanwezigheid van de directie. Op pagina 15 wordt nader ingegaan op de samenstelling, competenties en werkwijze van de raad van commissarissen.
- B De leiders van bedrijfsonderdelen 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 opbrengsten,

toegevoegde waarde, bedrijfskosten, resultaten en investeringen.

Periodiek (10 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.

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.

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
- \* Ontwikkelingsprojecten
- \* Het aanstellen van medewerkers
- \* Investerings.

Voor directies van dochterondernemingen is vastgelegd voor welke handelingen toestemming van de directie van de N.V. vereist is. Verder worden elk jaar een begroting, winst- en verliesrekening, balans, investeringen en, personeelsbezetting voor het komend jaar ingediend. Ook op deze onderdelen wordt in de loop van het jaar (10 keer) periodiek gerapporteerd aan de directie van de N.V. over de werkelijke gang van zaken in vergelijking met de begroting.

- C 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 (10 keer per jaar). Zij beoordeelt tevens de administratieve organisaties, waarbij aandacht wordt geschonken aan het voorkomen van fraudemogelijkheden

De operationele verantwoordelijkheid voor financiering, cashmanagement, 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 riskmanagement proces. Zij is tevens verantwoordelijk voor de uitvoering van het eerdergenoemde meerjarige riskmanagementprogramma.

D Nedap beperkt financiële verslagleggingsrisico's door te rapporteren op basis van de internationaal aanvaarde en in Nederland voor beursgenoteerde ondernemingen verplichte financiële rapportagestandaarden IFRS. Hierbij is de groep concern control leidend in de opstelling van de externe financiële verslaglegging. Zij heeft regelmatig overleg met experts op IFRS-gebied en heeft bovendien toegang tot alle IFRS-, IAS- en IFRIC (IFRS Interpretations Committee) standaarden of (voorgenomen) besluiten en/ of interpretaties en guidance van haar accountant.

E De externe accountant vervult zijn rol als objectief beoordelaar van bovenstaand proces voor de uit hoofde van de jaarrekeningcontrole relevante delen.

### Verklaring directie

De directie verklaart dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen, 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.