

# Risicomanagement

Ondernemerschap gaat gepaard met het nemen van risico's. Voor het realiseren van onze ambities is het essentieel deze risico's in kaart te brengen en tot een acceptabel niveau terug te brengen. Onderstaand een samenvatting van de voornaamste risico's en beheersmaatregelen per categorie. De besproken risico's zijn verdeeld in zes categorieën.



## Operationele en technische risico's

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
<b>Kwaliteitsschommelingen in onze producten en productaansprakelijkheid</b>	Een inbreuk op de kwaliteit van onze producten kan gezondheidsrisico's tot gevolg hebben, hetgeen onze reputatie kan schaden. Oorzaken kunnen bijvoorbeeld liggen in een fout in het productieproces, sabotage of kwaliteitsafwijkingen in ingrediënten.	Omdat voedselveiligheid een van onze topprioriteiten is, hebben we een robuust en gecertificeerd 'assurance'-proces. Hetzelfde geldt voor de veiligheid en bescherming van onze gebouwen en terreinen. Medewerkers worden verplicht getraind om zich bewust te zijn van de voedselveiligheidsrisico's.
<b>Falende strategische transformatie programma's</b>	Het Intelligente Brouwerij-programma is een 'greenfield' ERP-systeemimplementatie, met compleet nieuwe businessprocessen en is daarmee cruciaal om onze brouwerij klaar te maken voor de toekomst. Het programma kent een aanzienlijke investering, is complex en heeft een ingrijpende impact op de interne organisatie.	Het Intelligente Brouwerij-programma heeft een programma-board met voldoende mandaat in de organisatie, die toeziet op het realiseren van de gewenste kwaliteit binnen budget en tijd. We maken gebruik van ervaren deskundigen om ons te begeleiden. Daarnaast wordt de organisatie voorbereid op de verandering door een sterke 'organizational change'-werkstroom op te zetten die wordt gedragen door de raad van bestuur.
<b>Uitval voorzieningen en medewerkers</b>	De bedrijfscontinuïteit kan in gevaar komen als gevolg van uitval van water-, gas-, elektriciteitstoevoer of uitval van medewerkers.	Voor alle (productie)locaties hebben we noodplannen en een crisismanagementproces, waarin wordt toegelicht wat te doen bij uitval van voorzieningen of medewerkers. De continuïteit van onze bedrijfsprocessen staat daarbij voorop.
<b>Cyberaanvallen</b>	Kritieke systemen en bedrijfsgevoelige informatie worden bedreigd door hackers, malware, phishing en ransomware.	We nemen technische en organisatorische maatregelen om onze netwerken en systemen te beschermen. Daarnaast hebben we awareness-campagnes om ervoor te zorgen dat medewerkers zich bewust zijn van de risico's van bijvoorbeeld phishing. Dit alles is gebaseerd op een bedrijfsbreed informatie security-beleid en standaarden.
<b>Economische en sociaal-politieke instabiliteit</b>	De veiligheid van onze medewerkers kan in gevaar komen als gevolg van (etnische) conflicten in de omgeving waar ze wonen of werken.	We monitoren continu de politieke en sociaal-economische omstandigheden in de omgeving waarin we actief zijn. We gebruiken hiervoor nationale en internationale informatiebronnen. We nemen organisatorische maatregelen om onze medewerkers te beschermen, zoals niet meer reizen naar onveilige gebieden.



## Compliance-risico's

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
<b>Claims als gevolg van overtreden van wet- en regelgeving of niet naleven van contracten</b>	Het toenemende internationale karakter van ons bedrijf zorgt dat we meer te maken krijgen veranderende en complexere wetgeving rondom milieu, arbo, privacy, alcoholgebruik, voedselveiligheid en verpakkingen/retoursystemen. Het risico op niet voldoen aan wet- en regelgeving wordt daarmee groter.	We hebben juridische specialisten met kennis van lokale wet- en regelgeving in dienst en schakelen zo nodig externe adviseurs in. We beschikken over een met gedragscode, compliance manual en sanctiebeleid. Daarnaast hebben we een aantal trainingen verplicht gesteld voor relevante groepen medewerkers om specifieke risico's te beperken.

## Duurzaamheids- en circulariteitsrisico's



Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
<b>Klimaatrisico's</b>	De opwarming van de aarde kan gevaren met zich meebrengen zoals extreme weersveranderingen en natuurrampen. Tevens brengt dit risico's met zich mee voor onze bedrijfscontinuïteit.	Voor het beheersen van klimaatrisico's is er een interne werkgroep opgericht die periodiek de ontwikkelingen rondom klimaatverandering en bijbehorende wetgeving bespreekt. De werkgroep beoordeelt ook of de CO2-doelstellingen van Swinkels Family Brewers hier nog op aansluiten.
<b>Beschikbaarheid van grondstoffen</b>	Overbevolking, grootschalige conflicten en extreme weersomstandigheden kunnen gevolgen hebben voor de beschikbaarheid, kwaliteit en prijs van onze grondstoffen zoals gerst en hop.	We zijn continu in gesprek met leveranciers om te waarborgen dat zij kwalitatief en kwantitatief stabiele opbrengsten kunnen leveren. Daarnaast houden we leverancierssessies en hebben we ons duurzaam inkoopbeleid aangescherpt om in toenemende mate duurzame alternatieven, zoals SAI-gecertificeerde gerst in te kopen.
<b>Onvoldoende grondwater</b>	De beschikbaarheid en kwaliteit van grondwater kan door overconsumptie verminderen, terwijl dit essentieel is voor ons product en de omgeving waarin we leven.	Alle vestigingen beschikken over een watervergunning. Om ons bronwater te beschermen en oneindig te kunnen gebruiken, nemen we mitigerende maatregelen voor de borging van waterbeschikbaarheid. Zo heeft Swinkels Family Brewers een belangrijk aandeel in het Boer Bier Water-project, waarin o.a. ons restwater wordt herverdeeld onder agrariërs.
<b>Diverse, soms conflicterende, belangen van stakeholders</b>	We krijgen soms tegenstrijdige feedback van stakeholders rondom maatschappelijke thema's zoals verantwoord alcoholgebruik en statiegeld. Deze zijn niet altijd op feiten gebaseerd, maar kunnen wel consequenties hebben voor onze reputatie.	Voor de aanscherping van onze mvo-beleidsstukken hebben we diverse analyses gedaan en experts gesproken om tot doelstellingen en acties te komen die realistisch zijn en daadwerkelijk bijdragen aan een positieve maatschappelijke impact.

## Financiële risico's



Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
<b>Valutarisico's en renterisico's</b>	Schommelingen in valutakoersen en rentetarieven vormen een risico voor de rentabiliteit van de onderneming.	Waar nodig en mogelijk worden hedgecontracten afgesloten om het risico op schommelingen van vreemde valuta terug te brengen naar een acceptabel niveau. Voor het renterisico worden grotendeels rentecaps gesloten.
<b>Kredietrisico</b>	We bedienen een groot aantal, zeer diverse binnen- en buitenlandse klanten. Er bestaat een risico dat klanten niet aan hun betalingsverplichtingen (kunnen) voldoen. Dit risico is voor horecaklanten vergroot door de COVID-19-crisis.	Voor nieuwe klanten wordt het kredietrisicoprofiel in kaart gebracht en worden passende kredietlimieten en betalingsvoorwaarden gesteld, waaronder bijvoorbeeld bankgaranties. Voor bepaalde marktsegmenten hebben we het risico op wanbetaling verzekerd. Het debiteurenrisico wordt in specifieke gevallen verlaagd middels minnelijke regelingen op de huur en maatwerk.
<b>Onvoldoende financieringskapitaal</b>	Voor de financiering van de groei van onze onderneming is het van belang om voldoende financieringskapitaal beschikbaar te hebben.	We sturen actief op het optimaliseren van onze kaspositie en het verlagen van ons werkkapitaal. Investeringsbeslissingen worden uitsluitend genomen na een gedegen rendementsanalyse. De financieringsstructuur wordt periodiek getoetst en waar nodig aangepast.



## Veiligheids- en welzijnsrisico's

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
<b>Bedrijfsgerelateerde ongevallen</b>	Tijdens onze bedrijfs- en productieprocessen kunnen bedrijfsongevallen gebeuren.	Om onveilige bedrijfssituaties te voorkomen, hebben we een veiligheidsprogramma, duidelijke werkinstructies en voorlichting rondom het juiste gebruik van middelen. Daarnaast sturen wij op het vergroten van het veiligheidsgedrag en -bewustzijn. Dit doen we door goed voorbeeldgedrag en het stimuleren van elkaar aanspreken op mogelijk onveilige situaties.
<b>Schending van arbeidsrechten bij leveranciers en licentiehouders</b>	Sommige van onze leveranciers en licentiehouders bevinden zich in landen waar een verhoogd risico op schending van arbeidsrechten bestaat.	Bij een significant verhoogd risico op schending van arbeidsrechten bij onze leveranciers, laten we door externe internationale auditorganisaties audits uitvoeren. Daarnaast integreren we duurzaamheid meer en meer in onze inkoopprocessen. We houden frequent contact met onze licentiehouders. Zij krijgen een vragenlijst toegestuurd om de mvo-risico's in kaart te brengen, die tijdens de bezoeken worden besproken. Er zal in 2021 een rapport worden opgesteld waarvoor aanvullende beheersmaatregelen worden geformuleerd.
<b>Onverantwoord alcoholgebruik</b>	Door onverantwoord alcoholgebruik kunnen onveilige situaties en op langere termijn fysieke of psychische klachten ontstaan.	Om risico's voor onze medewerkers en consumenten te beperken, hanteren we intern beleid voor verantwoord alcoholgebruik en hebben we deze afspraken vastgelegd in het bedrijfsreglement en de gedragscode. Daarnaast hebben we ook ons beleid rondom verantwoorde marketing en communicatie aangescherpt om onze bieren op een verantwoorde wijze te blijven verkopen.
<b>Onvoldoende diversiteit in competenties en juist opgeleide medewerkers</b>	De huidige bedrijfsveranderingen brengen het risico met zich mee dat ons medewerkersbestand niet meer volledig afgestemd is op de benodigde competenties en diversiteit hierin.	Het identificeren van benodigde competenties en het aantrekken en behouden van talent is binnen Swinkels Family Brewers een strategische prioriteit. In dit kader is o.a. een chief people & culture officer aangesteld en is het learning & development-programma aangescherpt.



## Marktrisico's

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
<b>Prijrisico's (incl. grondstoffen en energie)</b>	Door o.a. schaarste van natuurlijke bronnen en klimaatontwikkelingen worden grondstoffen en energie mogelijk duurder.	Om de impact van prijsstijgingen te beperken, hanteren we een multiple origin sourcing-strategie, waardoor afhankelijkheid afneemt. Daarnaast worden prijrisico's voor commodities zo nodig en waar mogelijk afgedekt met langetermijncontracten (hedging).
<b>Industrieconsolidatie</b>	Door de consolidatieslag binnen de branche veranderen de concurrentieverhoudingen. Dit veroorzaakt mogelijk druk op onze positie.	Om ook met onze grotere concurrenten te kunnen blijven concurreren, vinden we het belangrijk om zo slim en efficiënt mogelijk te werken. In dit kader zijn we onder andere ook het Intelligente Brouwerij-programma gestart.
<b>Economische en sociaal-politieke instabiliteit</b>	Verminderde consumptie en/of productiemogelijkheden als gevolg van economische en sociaal-politieke instabiliteit of een epidemie, zoals de COVID-19-crisis.	We monitoren continu de politieke en sociaal-economische omstandigheden in de markten waarin we actief zijn en nemen, wanneer nodig, samen met lokaal management passende maatregelen. We stellen een crisisteam in indien mogelijk sprake is van een significante impact op onze bedrijfsactiviteiten.
<b>Veranderende klantenwens</b>	Door veranderde klantenwensen sluit ons bierportfolio in de toekomst mogelijk minder goed aan bij de vraag vanuit de markt.	We focussen op het bieden van een passend bier voor elk moment, door in te spelen op resultaten uit consumenten- en marktonderzoeken, door innovaties en door gerichte investeringen in een divers portfolio.