

Risicomanagement

Ondernemerschap gaat gepaard met het nemen van risico's. Voor het realiseren van onze ambities is het essentieel deze risico's in kaart, en tot een acceptabel niveau terug, te brengen. Interne en externe factoren die een risico vormen voor onze bedrijfsvoering zijn in beeld gebracht en maatregelen om deze risico's te beheersen zijn genomen. De volgende stap is om in kaart te brengen of deze maatregelen voldoende zijn. Daarnaast willen we een duidelijke organisatiestructuur omtrent risicomanagement. Dit wil zeggen dat we in 2024 gaan uitwerken welke personen of werkgroepen verantwoordelijk zijn voor de beheersmaatregelen en het meten van de effectiviteit hiervan. 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
Kwaliteitsschommelingen in onze producten en productaansprakelijkheid	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 zodat ze zich bewust zijn van de voedselveiligheidsrisico's.
Falende strategische transformatieprogramma's	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 veel 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'-workstream op te zetten die wordt gedragen door de Raad van Bestuur.
Beschikbaarheid voorzieningen	De bedrijfscontinuïteit kan in gevaar komen als gevolg van uitval van water-, gas-, elektriciteitstoevoer.	Voor alle (productie)locaties hebben we noodplannen en een crisismanagementproces, waarin wordt toegelicht wat te doen bij uitval van voorzieningen. De continuïteit van onze bedrijfsprocessen staat daarbij voorop.
Beschikbaarheid van grondstoffen en verpakkingsmaterialen	Grootschalige conflicten en extreme weersomstandigheden kunnen gevolgen hebben voor de beschikbaarheid, kwaliteit en prijs van onze grondstoffen en verpakkingsmaterialen.	We zijn continu in gesprek met leveranciers om te waarborgen dat zij kwalitatief en kwantitatief stabiele grondstoffen en verpakkingsmaterialen kunnen leveren. We streven naar lange termijn inkoopcontracten. Daarnaast houden we leverancierssessies en hebben we ons duurzaam inkoopbeleid aangescherpt om in toenemende mate duurzame alternatieven, zoals SAI-gecertificeerde gerst in te kopen.
Onvoldoende grondwater	De beschikbaarheid en kwaliteit van grondwater kan door overconsumptie verminderen, terwijl dit water essentieel is voor ons product en de omgeving waarin we leven.	Alle brouwerijen 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 Royal Swinkels Family Brewers een belangrijk aandeel in het Boer Bier Water-project, waarin o.a. ons restwater wordt herverdeeld onder agrariërs.

Operationele en technische risico's (vervolg)

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Behoud en ontwikkeling van medewerkers	De bedrijfscontinuïteit kan in gevaar komen indien we niet tijdig over voldoende en goed gekwalificeerde medewerkers kunnen beschikken.	Het identificeren van benodigde competenties en het aantrekken en behouden van talent is binnen Royal Swinkels Family Brewers een strategische prioriteit. In dit kader zijn we gestart met een Leiderschapsprogramma voor alle leidinggevenden binnen de organisatie.
Cyberaanvallen	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 information security-beleid en standaarden.
Economische en sociaal-politieke instabiliteit	De veiligheid en gezondheid van onze medewerkers kan in gevaar komen als gevolg van economische instabiliteit of sociaal-politieke instabiliteit in de omgeving waar ze wonen of werken.	We monitoren continu de economische en sociaal-politieke omstandigheden in de omgeving waarin we actief zijn. We gebruiken hiervoor nationale en internationale informatiebronnen. We nemen organisatorische maatregelen om onze medewerkers te beschermen.
Klimaatverandering	De structurele en onomkeerbare verandering van weersomstandigheden leidt tot risico's bij de teelt en beschikbaarheid van grondstoffen (zoals gerst, hop en suiker) en verpakkingen (zoals papier en karton).	We erkennen de negatieve gevolgen van klimaatverandering voor onze maatschappij en onze bedrijfsvoering. Echter, wat klimaatverandering betekent als risico voor onze bedrijfsvoering moet nog concreter in kaart gebracht worden. Voor het beheersen van klimaatrisico's is er een interne werkgroep opgericht die periodiek de ontwikkelingen rondom klimaatverandering bespreekt. De werkgroep beoordeelt ook de CO ₂ -doelstellingen van Royal Swinkels Family Brewers hier nog op aansluiten.
Acute extreme weersomstandigheden	Door toenemende frequentie van extreme weersomstandigheden zoals hevige regenval, extreme kortstondige droogte, overstromingen of stormen als gevolg van klimaatverandering is het risico op productieverstoringen en onderbrekingen in de leveringsketen groter.	We erkennen het gevaar van acute extreme weersomstandigheden die van invloed kunnen zijn op onze maatschappij en onze bedrijfsvoering. Afgelopen jaar hebben we hierop actie ondernomen door het plaatsen van noodoverstorten in Lieshout en het hoger plaatsen van trafo's in Eemshaven. De risico's voor onze bedrijfsvoering moeten nog concreter in kaart gebracht worden. Voor het in beeld brengen van deze risico's en de bijbehorende maatregelen is een werkgroep opgericht. De risico's en maatregelen worden in 2024 concreet gemaakt.

Compliance risico's

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Claims als gevolg van overtreden van wet- en regelgeving of niet naleven van contracten	Het in toenemende mate internationale karakter van ons bedrijf zorgt ervoor dat we meer te maken krijgen met veranderende en complexere wetgeving rondom milieu, arbo, privacy, alcoholgebruik, voedselveiligheid, mededinging, sanctiebeleid 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 gedragscode, compliance manual en sanctiebeleid. Daarnaast hebben we een aantal trainingen verplicht gesteld voor relevante groepen medewerkers om specifieke risico's te beperken. Afgelopen jaar zijn er geen (monetaire) sancties opgelegd aan onze organisatie.
Niet voldoen aan veranderende wet- en regelgeving omtrent duurzaamheid	Veranderende wetgeving op gebied van duurzaamheid, zoals wetgeving rondom rapportage (CSR), milieueisen en mensenrechten in de keten, leidt tot een toenemend risico dat we als organisatie niet tijdig kunnen voldoen aan de veranderende eisen.	We hebben juridische specialisten met kennis van lokale wet- en regelgeving in dienst. Daarnaast is een interne werkgroep opgericht die periodiek de ontwikkelingen rondom klimaatverandering en bijbehorende wetgeving bespreekt en schakelen we zo nodig externe adviseurs in. Afgelopen jaar zijn er geen (monetaire) sancties opgelegd aan onze organisatie.

Financiële risico's

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Valutarisico's en renterisico's	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.
Inflatierisico	Stijgende kosten als gevolg van inflatie vormen een risico voor de winstgevendheid en daarmee continuïteit van de onderneming.	We anticiperen op de inflatie door tijdige aanpassingen door te voeren in ons inkoop- en verkoopbeleid.
Kredietrisico	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 en de inflatie.	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.
Onvoldoende financieringskapitaal	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.
Klimaatverandering	Stijgende kosten vanwege overgangskosten naar nieuwe energiebronnen voor bestaande productieprocessen, stijgende kosten in de toeleveringsketen (bijvoorbeeld door grondstofschaarste) en stijgende kosten van emissierechten vormen een risico voor de financiële prestaties van de onderneming.	Binnen het thema 'klimaatverandering' vallen klimaatmitigatie en klimaatadaptatie als sub-thema's. Om financiële risico's omtrent klimaatmitigatie te beheersen verwijzen we naar het hoofdstuk over onze klimaatstrategie. De financiële risico's met betrekking tot adaptatie en de bijbehorende beheersmaatregelen worden besproken in de risicoanalyse van operationele en technische risico's, onder de categorieën 'klimaatverandering' en 'acute extreme weersomstandigheden'.

Veiligheids- en welzijnsrisico's

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Bedrijfsgerelateerde ongevallen	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 van medewerkers. Dit doen we door goed voorbeeldgedrag en het stimuleren van elkaar aanspreken op mogelijk onveilige situaties.
Schending van arbeidsrechten bij leveranciers	Sommige van onze leveranciers 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 auditororganisaties audits uitvoeren.
Onverantwoord alcoholgebruik	Door onverantwoord alcoholgebruik van medewerkers en consumenten 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 afspraken vastgelegd in het bedrijfsreglement en de gedragscode. Daarnaast hebben we een beleid rondom verantwoorde marketing en communicatie om onze bieren op een verantwoorde wijze te verkopen.
Kwaliteit en voedselveiligheid	Door onvoldoende kwaliteit en voedselveiligheid (als gevolg van incidenten) van onze producten bestaat het risico op gezondheidsschade, reputatieschade, financiële problemen en verstoring van de supplychain en product recalls.	Door ons kwaliteit- en voedselveiligheidssysteem worden incidenten tijdig opgemerkt en kunnen we tijdig passende maatregelen nemen om verdere schade te voorkomen. Vrijwel alle medewerkers krijgen trainingen op het thema Voedselveiligheid.

Marktrisico's

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Prijrsrisico's (incl. grondstoffen en energie)	Door o.a. schaarste van natuurlijke bronnen en klimaatontwikkelingen worden grondstoffen, verpakkingsmaterialen en energie duurder.	Om de impact van prijsstijgingen te beperken, hanteren we een multiple origin sourcing-strategie, waardoor afhankelijkheid afneemt. Daarnaast worden prijsrisico's voor commodity's zo nodig en waar mogelijk afgedekt met langetermijncontracten (hedging).
Industrieconsolidatie	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. Het Intelligente Brouwerij-programma, met compleet nieuwe businessprocessen, helpt ons om onze brouwerij klaar te maken voor de toekomst.
Economische en sociaal-politieke instabiliteit	Verminderde consumptie en/of productiemogelijkheden als gevolg van economische en sociaal-politieke instabiliteit of een pandemie, zoals COVID-19.	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 aan op het moment dat er mogelijk sprake is van een significante impact op onze bedrijfsactiviteiten.
Veranderende klantenwens	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, waaronder alcoholvrije producten.
Diverse, soms conflicterende, belangen van stakeholders	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 maatregelen te komen die realistisch zijn en daadwerkelijk bijdragen aan een positieve maatschappelijke impact.
Toenemende vraag naar een duurzame bedrijfsvoering en waardeketens vanuit stakeholders	De veranderende belangen die stakeholders hechten aan onze bedrijfsvoering en waardeketens verhogen het risico op toenemende concurrentie van duurzame merken en producten, stijgende kosten van duurzame grondstoffen en mogelijke reputatieschade.	We hebben ons gecommiteerd aan een net zero doelstelling, in lijn met de verwachtingen van SBTi en Europese klimaatdoelstellingen. Met de ambitie om in 2050 klimaatneutraal te zijn nemen we verantwoordelijkheid voor onze impact op het milieu. Naast onze klimaatstrategie zetten we ook hoog in op circulariteit. Zo passen we ons aan de veranderende stakeholderbehoeften aan. Dit versterkt ons merk en maakt ons toekomstbestendiger in een wereld die steeds meer gericht is op duurzaamheid en circulariteit.

Duurzaamheids- en circulariteitsrisico's

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Klimaatrisico's	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 CO ₂ -doelstellingen van Royal Swinkels Family Brewers hier nog op aansluiten.
Diverse, soms conflicterende, belangen van stakeholders	We krijgen soms tegenstrijdige feedback van stakeholders rondom maatschappelijke thema's zoals verantwoord alcoholgebruik en statiegeld. Deze is niet altijd op feiten gebaseerd, maar kan 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.