

Risicomanagement

We onderkennen een aantal algemene risico's. De aard van onze werkzaamheden brengt daarnaast nog specifieke risico's met zich mee. Om deze zo goed mogelijk te beheersen en waar mogelijk en gewenst te verminderen, hebben we hiervoor beleid ontwikkeld.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het risicomanagement binnen Gasunie. Ondersteund door de afdeling corporate risk management, heeft de Raad van Bestuur het interne risicobeheersings- en controlesysteem opgezet en ingericht. Doel van dit systeem is een redelijke mate van zekerheid te geven dat:

- ▶ de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen wordt bewaakt en
- ▶ de belangrijkste risico's waaraan de onderneming is blootgesteld zo goed mogelijk worden beheerst.

De kernpunten van onze risicobeheersing zijn:

1. Beheersing van risico's die de strategische doelstellingen bedreigen;
2. Beheersing van de risico's die de operationele en financiële doelstellingen bedreigen;
3. Borging van de naleving van wet- en regelgeving;
4. Betrouwbaarheid van financiële en managementrapportages.

Een adequaat systeem van risicobeheersing en interne controle zal de kans op fouten, het nemen van verkeerde beslissingen en verrassingen door onvoorziene omstandigheden reduceren.

Beleid

Het interne risicomanagement is vastgelegd in ons Risk Management Beleid en tevens verankerd in de Minimum Requirements for Management Control. De maatregelen die gericht zijn op de beheersing van risico's zijn samengebracht in het Risk Management Framework. Dit raamwerk is zodanig ingericht dat uitwisseling van risico's zowel top-down als bottom-up plaatsvindt.

Jaarlijks wordt een strategische risicoanalyse opgesteld en door de Raad van Bestuur aan de Raad van Commissarissen gerapporteerd. Deze risicoanalyse omvat een overzicht van de risico's die een bedreiging vormen voor het realiseren van de strategie en doelstellingen van de onderneming, en de vastgestelde beheersmaatregelen. Op business unit-niveau vindt uitwisseling plaats door middel van strategische risicoanalyses en op operationeel niveau en bij projecten vindt dit plaats door middel van operationele risicoanalyses en projectrisicoanalyses. Bij deze risicoanalyses zijn afdelingsdoelen respectievelijk projectdoelstellingen het startpunt voor het identificeren van de bedreigingen en het formuleren van de beheersmaatregelen.

Voor alle belangrijke processen zijn procesbeschrijvingen opgesteld en vastgelegd in het Gasunie Proceshuis. Alle medewerkers zijn gehouden aan onze gedragscode. De externe accountant onderzoekt in het kader van de jaarrekeningcontrole periodiek de belangrijkste aspecten van de opzet en werking van de administratieve organisatie en de daarin opgenomen interne controlemaatregelen. Hierover rapporteert hij aan de Raad van Bestuur

en de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur bespreekt de opzet en werking van het totale risicobeheersings- en controlesysteem jaarlijks met de Audit Commissie.

Aanpassingen in 2013

In 2013 hebben we enkele elementen van het Risk Management Framework geformaliseerd waaronder de wisselwerking tussen risicomanagement, de business plancyclus en de strategicyclus. Hierdoor borgen we een geïntegreerde aanpak waarin kansen en bedreigingen vanuit verschillende invalshoeken benaderd worden en deze onderdeel vormen van de bestaande rapportagecyclus. Ook hebben we de relatie met corporate procesmanagement en onze doelstellingen ten aanzien van operational excellence explicieter opgenomen. Het managen van processen en activiteiten is het managen van risico's.

Risicoacceptatie

We zijn verantwoordelijk voor de continuïteit van een betrouwbare en veilige infrastructuur voor gastransport in Nederland en Noord-Duitsland. Het nemen van risico's is inherent aan ondernemen. Bij het uitwerken van onze strategische en operationele doelstellingen hebben we risico's en beheersmaatregelen geïdentificeerd. De mate waarin we de restrisico's accepteren, verschilt per doelstelling en per risicocategorie. De risicoacceptatie wordt bepaald door middel van risicogrenzen zoals vastgesteld in verschillende beleidsdocumenten, processen, werkinstructies, en andere bedrijfsdocumenten.

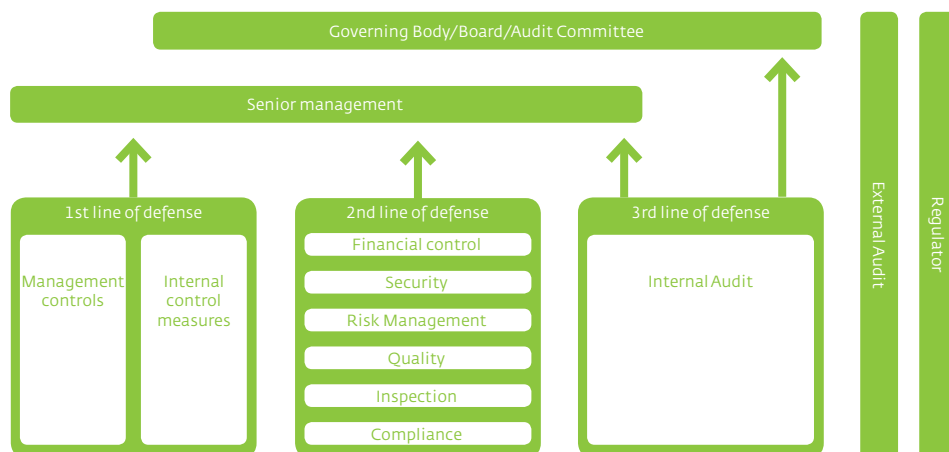
In de volgende tabel wordt de risicoacceptatie weergegeven volgens de COSO ERM indeling. Het risicomanagement binnen ons bedrijf is gebaseerd op het Enterprise Risk Management Framework van de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO ERM). COSO ERM hanteert de doelstellingen van de onderneming als uitgangspunt waarbij de risico's in vier categorieën zijn onderverdeeld: strategic, operations, reporting en compliance. We maken binnen de risicocategorieën onderscheid naar de niveaus strategisch (corporate), tactisch (unit) en operationeel (afdeling). Afhankelijk van het vakgebied of bedrijfsonderdeel zijn afgeleide modellen opgesteld zodat tegemoet gekomen wordt aan het juiste abstractieniveau en het vakspecialisme (bijvoorbeeld HSE, Asset Management, M&A-projecten, Project Risk Management).

Risicocategorie (COSO ERM ⁵)	Risico-acceptatie	Toelichting
Strategic	Laag	Bij het nastreven van de strategische doelen wordt de balans gezocht tussen de maatschappelijke TSO-functie (zeer lage risicoacceptatie) en de commerciële non-TSO activiteiten (hogere risicoacceptatie).
Operations	Zeer laag	Risico's die de veiligheid van onze omgeving of medewerkers van Gasunie of contractors in gevaar brengen worden zoveel mogelijk vermeden, de risicoacceptatie is zeer laag. Ook de risico's die de continuïteit van een betrouwbare infrastructuur in gevaar brengen, worden beperkt.
Reporting / Finance	Laag	Gasunie is niet bereid risico's te lopen die toegang tot financiële markten beperkt of de credit ratings in gevaar brengen.
Compliance / Legal	Nul	Gasunie streeft ernaar om te voldoen aan alle van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Als uitgangspunt voor het risicomanagement binnen ons bedrijf hanteren we het 'three lines of defense model' dat de relaties en verantwoordelijkheden weergeeft tussen business/management control, risk management en internal audit.

The three lines of defense model



Adapted from ECIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41

1st Line of Defense: Lijnmanagement

Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de beheersing van de eigen processen, management controls en AO/IC (Administratieve Organisatie en Interne Controle). Jaarlijks rapporteren zij hierover aan de Raad van Bestuur en wordt verantwoording afgelegd door middel van een Document of Representation. Een belangrijk aspect bij het managen van de risico's is het hebben van goede kennis van de processen en dan met name processen die meerdere afdelingen raken. In 2013 is een groot deel van de processen vanuit een handboekomgeving nader vastgelegd binnen het (digitale) Gasunie Proceeshuis. In 2014 zal dit vervolgd worden.

2nd Line of Defense: Risicomanagement en compliance functies

De 2nd Line of Defense bestaat uit Risicomanagement, Financial Control en compliance functies (onder andere veiligheid en legal) ten behoeve van 'management assurance'. Corporate risk management stelt in opdracht van de Raad van Bestuur de beleidskaders voor risicomanagement op en adviseert over risk management binnen Gasunie. Naast support/advies aan het lijnmanagement, worden ook corporate en strategische risk assessments op unit-niveau uitgevoerd. Jaarlijks vindt er een onafhankelijke rapportage plaats aan de Raad van Bestuur, de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen.

3rd Line of Defense: Operational Audit

De afdeling Operational Audit helpt om onze doelstellingen te realiseren door op onafhankelijke en objectieve wijze te beoordelen of de opzet en werking van management control maatregelen effectief en efficiënt zijn. Operational Audit rapporteert aan de CEO.

Onze medewerkers handelen vanuit kernwaarden en risicobewustzijn en vormen in die zin een 'Base Line of Defense'.

Risico's

De belangrijkste risico's staan hieronder weergegeven:

Strategische / algemene risico's	Beheersmaatregelen (selectie)
<p>Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positie gas en Gasunie onderbelicht in het (Noordwest-) Europees energiebeleid - Geopolitieke risico's 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitdragen van 'Gas advocacy'; gas positioneren als een integraal onderdeel van de energiemix om transitie mogelijk te maken naar meer duurzaam energieverbruik. - Oprichting van een nieuw organisatieonderdeel dat zich focust op het faciliteren en stimuleren van nieuwe energieprojecten met een belangrijke rol voor gas, zelfstandig of door middel van partnerships. - Leveringszekerheid waarborgen door middel van bestendige economische en politieke relaties.
<p>Markt- en rendementsdoelstellingen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beperkingen groei door marktontwikkelingen - Investerings vanuit duurzaamheidsambities niet op korte termijn terug te verdienen - Veranderende contracten (type/looptijd) 	<ul style="list-style-type: none"> - Aangaan van samenwerkingsverbanden; onderscheiden van de concurrentie door het leveren van goede service en producten (bijvoorbeeld PRISMA, TTF) waarbij duurzame energie ook onderdeel uitmaakt van het aanbod. - Ontwikkelen nieuwe business-modellen; continu proces van dialoog met relevante stakeholders. - Visie ontwikkelen op toekomstige capaciteitsvraag en tijdig aanpassen van bedrijfsmodel/verdienmodel.
<p>Regulering</p> <p>Algemene regulatoire onzekerheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nadelige ontwikkelingen reguleringskader kunnen slechts beperkt worden opgevangen omdat de boekwaarde en de realiseerbare waarde van het gastransportnetwerk vergelijkbaar zijn, zowel in Nederland als in Duitsland - Onvoldoende grip op ontwikkeling regulering Europa 	<ul style="list-style-type: none"> - Dialoog met toezichthouders. - Eventuele consequenties doorvoeren in bedrijfsvoering. - Intensivering activiteiten tussen Gasunie als TSO en ENTSOG (één Europese markt voor gas).

Strategische / algemene risico's	Beheersmaatregelen (selectie)
<p>Capacity at Risk</p> <p>- Lagere beschikbaarheid L-gas</p>	<p>- Bijdrage leveren aan transitie van L-gas naar H-gas. Onder andere door beoordelen van de kwaliteitsconversiecapaciteit.</p>
<p>Operationele risico's</p>	<p>Beheersmaatregelen (selectie)</p>
<p>HSE</p> <p>- Rampen</p> <p>- Onveilige situaties</p>	<p>- Periodieke beoordeling beleid inzake bedrijfscontinuïteit / crisismanagement, en houden van oefeningen.</p> <p>- Veiligheidsmanagementsysteem onder andere conform NTA 8000-series.</p> <p>- Continu uitdragen (intern/extern) van het belang van veiligheid en de vier pijlers onder het veiligheidsbeleid: arbeidsveiligheid, externe veiligheid, procesveiligheid, technische veiligheid.</p>
<p>Projectmanagement</p> <p>- Vertraging van planning en realisatie van infrastructurele projecten; maatschappij en toezichthouders accepteren minder risico's</p>	<p>- Actief stakeholdermanagement, bijvoorbeeld inzake vergunningsproces.</p> <p>- Organisatie hierop inrichten: regeldruk neemt toe en hiermee samenhangende bewijsvoering eveneens.</p>

In Control Statement

De Raad van Bestuur is zich ervan bewust dat de risicobeheersings- en controlesystemen, hoe professioneel deze ook zijn, geen absolute zekerheid kunnen bieden dat de ondernemingsdoelstellingen worden gerealiseerd, noch dat deze systemen onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel kunnen voorkomen.

Ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's verklaart de Raad van Bestuur dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt.