

# Gasunie in de samenleving

## Relatie met stakeholders

Een goede relatie met onze omgeving is van groot belang voor onze licence to operate. We onderhouden sterke banden met een groot aantal stakeholders, zoals de aandeelhouder, vertegenwoordigers uit de landelijke, regionale en lokale politiek, overheden, toezichthouders, medewerkers, de ondernemingsraad, onze klanten, leveranciers, omwonenden, media en natuur- en milieuorganisaties. We streven ernaar de juiste afweging te maken tussen de belangen van alle betrokkenen.

### Structurele stakeholderdialoog

#### Intern

Een goede onderlinge communicatie binnen het bedrijf leidt tot een betere samenwerking en verhoogt de betrokkenheid bij ons bedrijf in alle geledingen. Dat is niet alleen een kwestie van een adequate informatievoorziening; ook een dialoog tussen medewerkers bevordert het werkproces en samenwerking. Dit is daarom ook een speerpunt geworden in ons interne-communicatiebeleid.

Ons intranet methaNet speelt een centrale rol in de interne communicatie. In 2013 hebben we de functionaliteiten van methaNet aanzienlijk uitgebreid. Het is persoonlijker en interactiever geworden: het is nu mogelijk om commentaar te plaatsen bij de berichten en te reageren op elkaars vragen en opmerkingen. Medewerkers kunnen hun eigen profiel aanmaken, waarin ze bijvoorbeeld iets kunnen vertellen over hun eigen werkzaamheden; daarmee is voor anderen duidelijk voor welke zaken zij het aanspreekpunt zijn. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om zelf interessegroepen aan te maken en te beheren. In deze interessegroepen kunnen medewerkers kennis delen en discussiëren.

We organiseren regelmatig medewerkersbijeenkomsten waarin de uitwisseling van informatie over een breed scala aan onderwerpen centraal staat. Er zijn bedrijfsbijeenkomsten met deelnemers uit alle geledingen van het bedrijf, maar ook meer specifieke bijeenkomsten voor afdelingen, business units of leidinggevenden. We organiseren ook themasessies waarvoor medewerkers zich kunnen aanmelden. Zo hebben er eind 2013 enkele zogeheten 'pizzasessies' plaatsgevonden over de kernwaarden van ons bedrijf. We hechten aan de feedback die uit dergelijke bijeenkomsten voortvloeit.

#### Extern

Met externe stakeholders hebben we vaak een gedeeld belang, zij het soms vanuit verschillende perspectieven. We proberen altijd op een constructieve manier met onze stakeholders in gesprek te blijven en creëren daarvoor verschillende podia en momenten.

#### *Goede relatie met omwonenden*

We vinden een goede relatie met omwonenden van locaties, leidingen en installaties belangrijk. We zijn eigenaar en beheerder van een van de meest uitgebreide en fijnmazige gastransportnetwerken ter wereld. Ruim 15.500 kilometer leidingen liggen in de Nederlandse en Duitse bodem, onder een van de dichtstbevolkte gebieden ter wereld. Dat betekent dat we veel 'buren' hebben, met wie we graag respectvol omgaan. Op dit vlak hebben we een goede reputatie opgebouwd en die houden we graag in stand. We

betrekken de directe omgeving waar we werkzaam zijn zo veel mogelijk bij onze plannen. We creëren mogelijkheden om te komen tot een dialoog, zoals bijvoorbeeld op informatie- en inspraakavonden en Open Dagen. We beschouwen de feedback van onze stakeholders bij deze overlegmomenten als zeer waardevol.

---

*De aanleg van een nieuwe gasleiding is een ingrijpende operatie die veel onrust in de omgeving met zich mee kan brengen. Dankzij de korte lijnen tussen Gasunie en onze gemeente, hebben we de leidingaanleg als voorbeeldproject ervaren. Er was een goede voorbereiding, snelle uitvoering en actieve communicatie tussen alle betrokken partijen.*

*Roderick Simons, Beleidsadviseur planologie, Gemeente Zuidplas*

---

### Ketenpartners

Ook met onze klanten, shippers en rechtstreeks op ons netwerk aangesloten bedrijven onderhouden we nauwe contacten in reguliere bijeenkomsten, die wij jaarlijks voor deze groepen organiseren. In 2013 heeft GTS wederom deze zogenaamde 'Shippermeetings' en 'Industriedagen' georganiseerd. Deze dienen als informatiebijeenkomst en als netwerkplatform voor de betrokken stakeholders. Tijdens de bijeenkomsten wisselen we met klanten van gedachten over ontwikkelingen in de gasmarkt en binnen GTS.

### Overheden

Structurele contacten met de overheid vinden vanuit verschillende onderdelen van ons bedrijf plaats. Wetten, regelgeving, beleid en andere overheidsbesluiten hebben veel impact op onze activiteiten; andersom zijn we vanwege onze rol in de energievoorziening een belangrijke gesprekspartner voor de overheid. We willen een inhoudelijke en constructieve partner zijn voor de overheid. Voor de werkzaamheden die we uitvoeren hebben we regelmatig overleg met (lokale) overheden, bijvoorbeeld over wet- en regelgeving en vergunningen. Ook op politiek niveau voeren we regelmatig overleg; dat doen we vooral vanuit onze kantoren in Den Haag, Berlijn, Brussel en Moskou. Onze lokale vertegenwoordiging draagt bij aan een goede langetermijn relatie met overheidsstakeholders. Anderzijds is het voor overheden makkelijk om via onze lokale vertegenwoordiging, waar veel specialistische kennis is gebundeld, één loket te hebben waar ze terecht kunnen met vragen over gas en het transport daarvan.

### Maatschappelijke organisaties

Beleidsthema's met een grensoverschrijdend of sectoroverschrijdend karakter worden veelal besproken via branche- en overlegorganisaties. Daarom zijn we lid van bijvoorbeeld Netbeheer Nederland, European Network for Transmission System Operators Gas (ENTSO-G) en Gas Infrastructure Europe (GIE). Bij veel van deze organisaties zijn we ook vertegenwoordigd in het bestuur.

## Feedback van stakeholders

### Klanttevredenheidsonderzoek

We vragen onze klanten naar hun mening over verschillende aspecten van onze dienstverlening. Dat doen we door middel van een klanttevredenheidsonderzoek, dat GTS jaarlijks in Nederland uitvoert. Voor de dienstverlening over 2013 ontving GTS van klanten, evenals in 2012, een score van 7,2. Op diverse gebieden liggen de scores hoger dan

in 2012, zoals de dienstverlening richting klanten door middel van de nieuwe website en de Customer Desk. Er zijn ook punten naar boven gekomen die extra aandacht vergen, zoals een snellere opvolging van afspraken en de zoekfunctie van de website.

### Nieuwe podia

We willen een actieve rol spelen in het energiedebat om van gedachten te kunnen wisselen over belangrijke thema's. Om die reden zoeken we actief contact met stakeholders. Dit betreft in toenemende mate partijen die zich vanuit een maatschappelijke rol (zoals ngo's en belangengroepen) of functionele rol (waaronder architecten, wetenschappers) bezig houden met de energievoorziening. We bewegen ons hierbij steeds vaker op 'nieuwe' podia. Zo zijn we in 2013 een actieve deelnemer geworden aan het jaarlijkse duurzaamheidsfestival Springtij op Terschelling.

### Klachtenafhandeling

We houden bij het uitvoeren van onze activiteiten zo veel mogelijk rekening met onze omgeving. De klachten die bij ons binnenkomen (telefonisch, via e-mail of anderszins), verzamelen we centraal bij de afdeling Corporate Communicatie. We behandelen ze in overleg met de betrokken afdeling. We streven ernaar om dat zo snel mogelijk en naar tevredenheid van alle betrokken partijen te doen.

Klanten van GTS kunnen met klachten terecht bij de GTS Customer Desk.

### Strategisch omgevingsmanagement

We voeren regelmatig werkzaamheden uit op nieuwe en bestaande locaties. Omdat we streven naar een goede relatie met onze omgeving, maken we bij de uitvoering van nieuwe projecten vooraf omgevingsanalyses en treden we in een zo vroeg mogelijk stadium in contact met belanghebbenden. In 2013 zijn we als onderdeel van ons MVO-beleid begonnen met het opstellen van een Gasunie-brede aanpak voor omgevingsmanagement. Hierbij kijken we ook naar de ervaringen en resultaten die zijn opgedaan met het zogenaamde Strategisch Omgevings Management (SOM), zoals grote organisaties, waaronder het Havenbedrijf Rotterdam, met succes toepassen. Ook zijn we pilots begonnen met sociale media: we willen onderzoeken hoe we bijvoorbeeld Facebook en Twitter kunnen inzetten. Onze nieuwe website Gasuniebouw.nl speelt hierbij een centrale rol. De eerste resultaten zijn veelbelovend.

### Strategisch omgevingsonderzoek

In 2013 hebben we door een gespecialiseerd bureau onderzoek laten verrichten naar wat belangrijke stakeholders van ons bedrijf vinden. Ons 50-jarig bestaan vormde een goed moment om met een breed opgezet onderzoek in kaart te brengen hoe strategische relaties Gasunie zien en wat hun ideeën en verwachtingen over ons bedrijf in de toekomst zijn. Meer dan veertig belanghebbenden uit onze politieke, zakelijke, beleidsvormende en maatschappelijke omgeving hebben meegewerkt aan dit onderzoek. De relaties gaven aan dat ze voor Gasunie als speler in de Europese energie-infrastructuur een belangrijke rol zien weggelegd in de transitie naar een duurzame energievoorziening. Ze zijn ook nieuwsgierig naar de strategie en toekomstvisie van ons bedrijf. Het voornemen is dit onderzoek over een aantal jaren te herhalen: zo kunnen we meten hoe we onszelf ontwikkelen ten opzichte van onze omgeving.

## Stakeholderdilemma's

In ons werk hebben we continu te maken met het afwegen van de belangen van verschillende stakeholders. We breiden ons netwerk alleen uit als onze klanten daarom vragen; het uiteindelijke doel is het garanderen van de leveringszekerheid. Om dezelfde reden voeren we onderhoud uit aan onze leidingen en installaties. De werkzaamheden die daaruit voortkomen, gaan soms gepaard met overlast voor de omgeving. Dat leidt tot dilemma's, die elke keer weer een goede belangenafweging vergen, en een goede dialoog met de rechtstreeks betrokkenen.

### Leidingtracé Bergambacht: alternatieve locatie

Met het oog op een stabiele gasvoorziening in Nederland, wilden we een leiding aanleggen door de gemeente Bergambacht. Het perceel waardoor we de leiding hadden gepland had een agrarische bestemming; daarmee bestonden er geen belemmeringen voor het leggen van de leiding. Tijdens overleg met de gemeente Bergambacht kwam naar voren dat het de bedoeling van de gemeente was om op termijn een kleinschalige woonwijk op deze locatie te vestigen. De gemeente had deze woonwijk wel opgenomen in de gemeentelijke structuurvisie, maar had nog geen bestemmingsplan gemaakt voor de beoogde locatie. De gemeente heeft daarop een alternatief tracé voorgesteld waar de gastransportleiding zou kunnen liggen. We hebben rekening gehouden met de plannen van de gemeente en dit tracé vervolgens gekozen als voorkeursvariant bij het maken van onze plannen. Voor deze aanpassingen was in de voorbereidingen meer tijd nodig dan gepland. De leiding ligt nu op een plek waar het de plannen van de gemeente niet doorkruist.

### Nieuwe Algemene Voorwaarden Leidingaanleg

In 2010 is het bestaande vergoedingensysteem voor het recht van opstal (op bijvoorbeeld agrarische grond) vernieuwd. Op dat moment hebben Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland (LTO) en Gasunie afgesproken dat ook de Algemene Voorwaarden Leidingaanleg (AVL) vernieuwd zouden worden. LTO vertegenwoordigde daarbij haar achterban, die bestaat uit bijna 50.000 agrarische ondernemers. Wij hebben relatief veel leidingen liggen in agrarische grond, daarom is LTO voor ons een belangrijke stakeholder. Wij hebben belang bij een goede objectieve regeling die zo veel mogelijk recht doet aan alle betrokken belangen en zodoende door alle betrokkenen kan worden toegepast. LTO heeft belang bij een regeling waarin de belangen van haar achterban goed worden meegewogen.

Tijdens de onderhandelingen bleek dat we verschillende verwachtingen en belangen hadden ten aanzien van mogelijke wettelijke ontwikkelingen rondom jaarlijkse retributie. Dit leidde ertoe dat de standpunten aanvankelijk lastig te verenigen waren. Uiteindelijk hebben we ons van beide kanten gericht op verbeteringen en aanpassingen die losstaan van eventuele jaarlijkse retributie. Zo hebben we een manier gevonden om te komen tot een transparante regeling waarmee alle betrokken uit de voeten kunnen. We hebben afgesproken dat we weer om de tafel gaan zitten als er wettelijke ontwikkelingen zijn die daartoe aanleiding geven.

## Maatschappelijke betrokkenheid

We leveren een positieve bijdrage aan de samenleving vanuit de wettelijke taak die we als gasinfrastructuurbedrijf hebben. Maar we willen meer doen voor de maatschappij, en dat geven we op verschillende manieren vorm. We noemen een paar voorbeelden.

### Samenwerking op gebied van archeologie

Soms vinden onze werkzaamheden plaats in gebieden waarvan bekend is of waarvan wordt vermoed dat daar archeologische vondsten zijn gedaan. In zo'n geval werken we samen met archeologisch adviesbureau RAAP om de omgeving eerst te onderzoeken op de eventuele aanwezigheid van archeologische resten.

### Sponsoring en donaties

We sponsoren activiteiten en evenementen en schenken donaties. Het gaat dan met name om het ondersteunen van sportactiviteiten voor de jeugd en culturele evenementen in regio's waar we rechtstreeks actief zijn. Ook organiseren we lezingen op middelbare scholen en universiteiten, onder andere over MVO. We stellen regelmatig kosteloos ons hoofdkantoor en onze cateringfaciliteiten ter beschikking aan voor ons relevante (studenten)organisaties. Ook sponsoren we studentevenementen door het gratis beschikbaar stellen van producten die verbonden zijn aan de organisatie van congressen. In 2013 hebben we € 230.880 besteed aan sponsoring en donaties.

In Duitsland sponsoren we de 'Behinderten Sportverband Niedersachsen', een gehandicap- tensportvereniging. Ook zijn we sponsor van de regionale paralympics voor gehandicapte kinderen in Nedersaksen.

### Initiatieven van medewerkers

Gasunie draagt maatschappelijke activiteiten van medewerkers een warm hart toe en ondersteunt deze. Veel van onze medewerkers doen vrijwilligerswerk voor sportverenigingen, ondersteunen culturele projecten, participeren in (regionale) politiek, spannen zich in voor de toepassing van duurzame energie en zetten zich in voor de leefbaarheid van hun omgeving.

Een groot aantal van onze medewerkers die met de fiets naar het werk gaan, neemt deel aan de landelijke actie Fietsen Scoort. Met de opbrengst van deze actie worden duurzame projecten in derdewereldlanden gefinancierd. We verdubbelen het bedrag dat onze medewerkers voor dit goede doel bij elkaar fietsen.

### Scholenpakket voor veiligheid

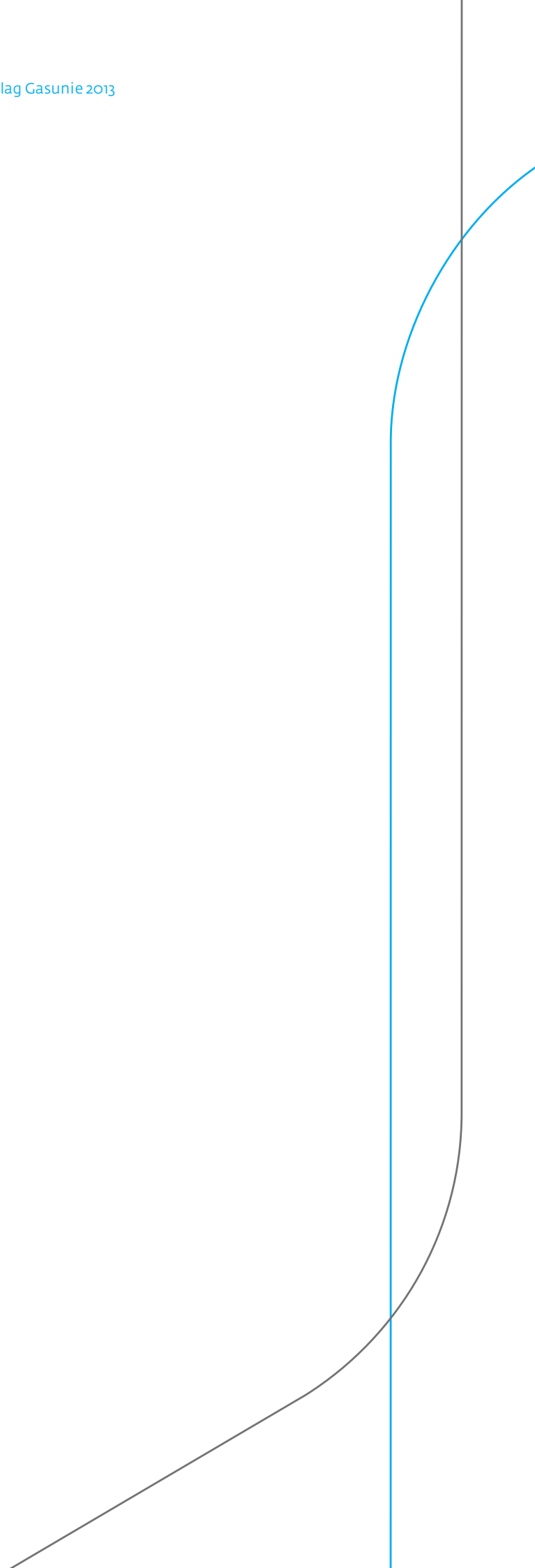
Wanneer we beginnen met grote infrastructurele werken, zoals de aanleg van een leiding of de bouw van een locatie, gaat dit gepaard met veel zwaar verkeer. De chauffeurs zijn getraind om de transporten veilig te laten plaatsvinden. Om de bewustwording over de veiligheid te verhogen, hebben we een scholenpakket samengesteld dat we toesturen aan de basisscholen die zich bevinden in de omgeving van de werkzaamheden. We hebben meegewerkt aan een aflevering van het jeugdprogramma 'Het Klokhuis'. Hierin leggen we uit waarvoor gastransport dient en hoe dit op een veilige manier plaatsvindt. Het grootste deel van dit materiaal is voor iedereen toegankelijk op onze website.

## Kunst

We geloven dat kunst in de kantooromgeving bijdraagt een aangename werkomgeving voor onze medewerkers. Gasunie heeft een bescheiden kunstcollectie die verspreid hangt over onze kantoren in Nederland en Duitsland. Ieder jaar worden meerdere exposities in het hoofdkantoor georganiseerd. Voor veelal jonge kunstenaars biedt dit een mooi podium. In 2013 hebben we € 15.716 besteed aan kunst.

## Bijenproject met Wageningen University Research

Samen met de Wageningen University Research (WUR) hebben we een project gestart waarin we onderzoek doen naar wilde bijen. Wilde bijen zijn belangrijk voor de agrarische sector, maar de bijensterfte neemt toe in Nederland. Dat komt onder meer omdat ze hun leefgebied steeds verder zien verdwijnen. Daarom hebben we samen met WUR de handen ineen geslagen: we onderzoeken of industriële gebieden met enkele aanpassingen geschikt gemaakt kunnen worden als leefgebied voor dit soort bijen. We doen graag aan dit onderzoek mee, omdat we ons betrokken voelen bij de agrarische sector in Nederland. Veel van onze leidingen liggen tenslotte onder landbouwgrond. Een van onze locaties en verschillende leidingtracés zijn ingericht als leefgebied, onder meer door een bloemmengsel in te zaaien en nestgelegenheden aan te leggen. Enkele Gasunie-medewerkers zijn door een onderzoeker getraind om data te verzamelen, die door WUR worden verwerkt. Het project is in 2012 begonnen en duurt drie jaar. Als blijkt dat we in onze opzet zijn geslaagd, zullen we kijken of we meer locaties op deze manier kunnen inrichten.



CONTROL ROOM  
WORK PERMIT OFFICE



'Onze medewerkers handelen  
vanuit kernwaarden en  
risicobewustzijn'



# 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 strategiecycclus. Hierdoor borgen we een geïntegreerde aanpak waarin kansen en bedreigingen vanuit verschillende invalshoeken benaderd worden en deze onderdeel vormen van de bestaande rapportagecycclus. 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.

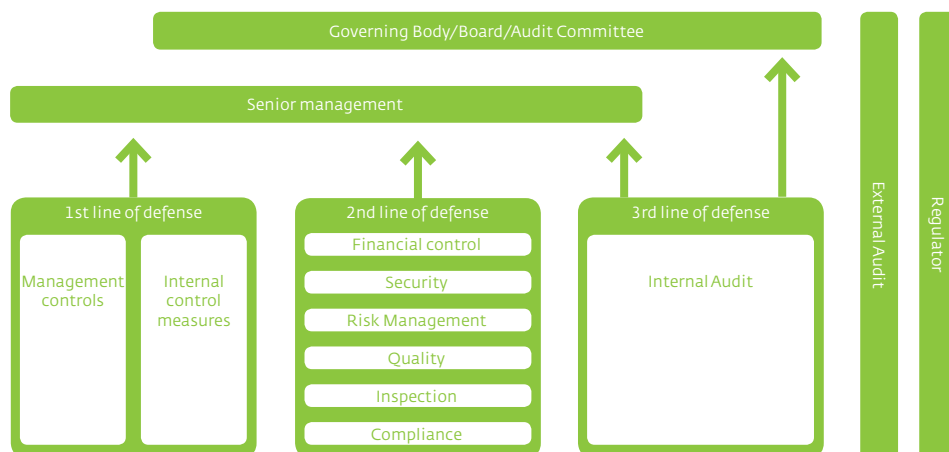
In de volgende tabel wordt de risicoacceptatie weergegeven volgens de COSO ERM indeling. Het risicomanagement binnen ons bedrijf is gebaseerd op het Enterprise Risk Management Framework van de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO ERM). COSO ERM hanteert de doelstellingen 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 <sup>5</sup> )	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 8<sup>th</sup> 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><b>Strategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Positie gas en Gasunie onderbelicht in het (Noordwest-) Europees energiebeleid</li> <li>- Geopolitieke risico's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitdragen van 'Gas advocacy'; gas positioneren als een integraal onderdeel van de energiemix om transitie mogelijk te maken naar meer duurzaam energieverbruik.</li> <li>- 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.</li> <li>- Leveringszekerheid waarborgen door middel van bestendige economische en politieke relaties.</li> </ul>
<p><b>Markt- en rendementsdoelstellingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beperkingen groei door marktontwikkelingen</li> <li>- Investerings vanuit duurzaamheidsambities niet op korte termijn terug te verdienen</li> <li>- Veranderende contracten (type/looptijd)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Ontwikkelen nieuwe business-modellen; continu proces van dialoog met relevante stakeholders.</li> <li>- Visie ontwikkelen op toekomstige capaciteitsvraag en tijdig aanpassen van bedrijfsmodel/verdienmodel.</li> </ul>
<p><b>Regulering</b></p> <p>Algemene regulatoire onzekerheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- Onvoldoende grip op ontwikkeling regulering Europa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialoog met toezichthouders.</li> <li>- Eventuele consequenties doorvoeren in bedrijfsvoering.</li> <li>- Intensivering activiteiten tussen Gasunie als TSO en ENTSOG (één Europese markt voor gas).</li> </ul>

Strategische / algemene risico's	Beheersmaatregelen (selectie)
<p><b>Capacity at Risk</b></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><b>Operationele risico's</b></p>	<p><b>Beheersmaatregelen (selectie)</b></p>
<p><b>HSE</b></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><b>Projectmanagement</b></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.