

Risicobeheersing

Interne risicobeheersings- en controlesystemen

Onze bedrijfsactiviteiten zijn onderhevig aan risico's. Deze risico's ontstaan als gevolg van veranderende omstandigheden in de interne en externe omgeving. We hechten veel belang aan een adequate beheersing van deze risico's. Om die reden is risicomangement een integraal onderdeel van al onze bedrijfsprocessen en activiteiten.

We hanteren een helder intern risicobeheersings- en controlesysteem. Het systeem is erop gericht een redelijke mate van zekerheid te geven dat de realisatie van bedrijfsdoelstellingen wordt bewaakt, dat risico's verbonden aan de bedrijfsprocessen en ondernemingsactiviteiten worden beheerst, dat de financiële verantwoording betrouwbaar is en dat wet- en regelgeving worden nageleefd. Om dit te bewerkstelligen hanteren we het Enterprise Risk Managementmodel van de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) als referentiekader bij de inrichting en beoordeling van ons interne risicobeheersings- en controlesysteem.

De maatregelen die gericht zijn op beheersing van de risico's zijn samengebracht in het Risk Management Framework. Het raamwerk is zodanig ingericht dat uitwisseling van risico's zowel top-down als bottom-up plaatsvindt. Op unit-niveau vindt dit plaats door middel van strategische risicoanalyses, en op operationeel niveau en bij projecten vindt dit plaats door middel van operationele risicoanalyses en projectrisicoanalyses. Uitgangspunt is het 'three lines of defense model'. Hierbij is het management verantwoordelijk voor de beheersing van de eigen processen en risico's, de zogeheten eerste lijn. Het management wordt hierbij ondersteund door business control. De tweede lijn wordt gevormd door de ondersteuning en bewaking van risicobeheersings- en controlesystemen door een integrale benadering van risk management en interne beheersing. De derde lijn, ten slotte, is de interne audit.

Algemeen geldende normen zijn vastgelegd in het document *Minimum Requirements for Management Control*. Dit document is een gestandaardiseerd raamwerk voor alle bedrijfsonderdelen van Gasunie. In het raamwerk van het risicobeheersings- en controlesysteem zijn de managers van de afdelingen en dochtermaatschappijen verantwoordelijk voor de opzet en werking van het systeem in hun eigen bedrijfsonderdeel. Jaarlijks rapporteren zij hierover aan de Raad van Bestuur en wordt er verantwoording afgelegd door middel van een Document of Representation.

Alle medewerkers zijn gehouden aan onze gedragscode. Voor alle belangrijke processen zijn procesbeschrijvingen opgesteld, inclusief benodigde instructies en richtlijnen. Deze worden regelmatig geactualiseerd. De externe accountants onderzoeken 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 rapporteren zij aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

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

Specifieke risico's voor Gasunie

Strategische risicoanalyse

Jaarlijks wordt de strategische risicoanalyse uitgevoerd. De Raad van Bestuur bespreekt de risico's die ons kunnen belemmeren bij het behalen van de strategische doelstellingen. Zowel de strategische doelstellingen als de risico's worden besproken in de Audit Commissie en de Raad van Commissarissen, en worden vertaald naar de businessplannen van de verschillende bedrijfsonderdelen. Op basis van de businessplannen vindt monitoring en, waar nodig, bijsturing plaats. Deze cyclus is onderdeel van het risicobeheersings- en controlesysteem. Geïdentificeerde risico's worden gemitigeerd totdat ze aanvaardbaar zijn in het risicoprofiel van Gasunie.

Risico's worden ingedeeld in strategische, operationele en commerciële risico's. Van elk van die risico's wordt vastgesteld wat de impact is, welke maatregelen ertegen zijn genomen, hoe groot de kans is dat het risico werkelijkheid wordt en wat de huidige status is van het risico. De belangrijkste gesignaleerde risico's worden hieronder toegelicht.

Regulering

De liberalisering van de Europese gasmarkt en de daaruit voortvloeiende Europese richtlijnen en nationale wetgeving hebben grote invloed op onze bedrijfsvoering. Europese verordeningen hebben directe werking binnen de lidstaten. Toezichthouders (in Nederland de NMa, in Duitsland de BNetzA) zijn door de overheden ingesteld om naleving van de Gaswet en regelgeving te monitoren. Dit betreft gereguleerde delen van de gasmarkt, waaronder het gastransport. Belangrijke risico's voor Gasunie liggen op het vlak van de toegestane tarieven voor transport en aanverwante diensten. Zowel in Nederland als in Duitsland bestaat het risico dat het rendement op investeringen te laag uitvalt. Daardoor zouden onze resultaten onder druk komen te staan, met een verslechtering van het investeringsklimaat als gevolg. Dat zou nadelig zijn voor de aandeelhouder, alle spelers op de gasmarkt en uiteindelijk ook de consumenten, en zou ook kunnen betekenen dat wij onze strategie niet optimaal kunnen uitvoeren. Investeren in gasinfrastructuur is namelijk een activiteit voor de lange termijn. Voor Gasunie zijn een transparant reguleringskader en een stabiel investeringsklimaat daarom erg belangrijk. De Raad van Bestuur geeft hoge prioriteit aan het mitigeren van dit risico. We onderhouden op gestructureerde wijze contact met de toezichthouders en de beslissers op dit punt.

De Europese regulering ontwikkelt zich continu, bijvoorbeeld door de implementatie van het Derde Energiepakket en de samenwerkingsverbanden ENTSOG en ACER (Agency for the Cooperation of Energy Regulators). Het is van belang dat we deze ontwikkelingen nauw volgen, zodat we adequate maatregelen kunnen nemen. We doen dat onder meer door een intensief proces van netwerken en door actief deel te nemen aan de ENTSOG-activiteiten. Op 13 december 2012 is managing director GTS Annie Krist gekozen in de bestuursraad van ENTSOG.

Strategie en marktontwikkelingen

De gas(infrastructuur)markt is sterk in beweging. Verschillende gerenommeerde bedrijven streven een versterking van hun positie na in het gastransport op het Europese continent. Met deze internationale partijen zijn we in concurrentie. Het risico voor Gasunie is dat het niet mogelijk is om effectief en tijdig te reageren op een snellere marktintegratie in de grote lidstaten van de Europese Unie en op een consolidatie van de gasnetwerkbedrijven. De vorming van enkele zeer grote TSO's kan onze internationale expansie bemoeilijken, waardoor we onze leidende positie als grensoverschrijdende gasinfrastructuuronderneming in Europa niet kunnen versterken. We proberen onze concurrentiepositie te beschermen door ons te onderscheiden van de concurrentie met het leveren van goede service en innovatieve producten, ook als het gaat om sustainability. Daarnaast verkennen we de mogelijkheden tot samenwerking met andere partijen om de krachten te kunnen bundelen. Om te voorkomen dat onze strategie niet langer aansluit bij gewijzigde omstandigheden op het gebied van duurzaamheid, regulering, financiering en marktontwikkeling wordt de strategie, inclusief de achterliggende principes en aannamen, periodiek geëvalueerd en eventueel geactualiseerd.

Operationele risico's

Persoonlijke en externe veiligheid, gezondheid en milieu zijn speerpunten in ons beleid. We hebben een systeem opgezet dat deze processen stuurt, prestaties in kaart brengt en verbeterpunten identificeert. We beheren momenteel een ruim 15.000 kilometer lang ondergronds leidingnet en tal van installaties in Nederland en Noord-Duitsland. Vanwege de toename van de bebouwde ruimte en van de bouwactiviteiten wordt het een steeds grotere uitdaging om een veilige ligging van al onze leidingen te waarborgen. Ook veroudering van het netwerk moet daarbij in het oog worden gehouden. Continue aandacht blijft van groot belang om beschadigingen van het gastransportnet en de mogelijke consequenties daarvan te voorkomen. We hebben een uitgebreid beheersingssysteem om de integriteit van het transportnet zeker te stellen. Hiervan maken onder meer kathodische bescherming, tracécontrole en leidinginspectie deel uit. Ons meerjarig vervangingsprogramma richt zich op het waar nodig vernieuwen van afsluiterschema's, gasontvangststations en meet- en regelstations. Geluidsnormen en integriteitseisen zullen daarbij belangrijke criteria zijn. Technische veiligheid wordt geborgd door het adequaat inspecteren en onderhouden van onze infrastructuur. Naast alle technische richtlijnen, veiligheidsrichtlijnen en veiligheidsinstructies zijn hierbij van wezenlijk belang het behouden van kennis en ervaring binnen de organisatie, het up-to-date houden van bijbehorende noodzakelijke IT-systemen en een voldoende flexibele organisatie.

Commerciële risico's

Voor een commercieel gezonde bedrijfsvoering zijn klantfocus en het voortdurend verbeteren van klantcontacten van essentieel belang. Ook tijdige innovatie is onmisbaar om te kunnen blijven voldoen aan de wensen en behoeften van de klanten. Alleen dan kan goed worden ingespeeld op veranderingen in de markt.

We nemen deel in verschillende samenwerkingsverbanden met andere marktpartijen. Voorbeelden zijn de BBL, Gate terminal, Nord Stream, de NEL en, voor Gasunie Deutschland, de gastransportbedrijven Deudan en Netra. Aan participatie in deze samenwerkingsverbanden zijn risico's verbonden. Deze worden beheerst door rechten en verplichtingen, verantwoordelijkheden

en bevoegdheden vooraf zo helder mogelijk vast te leggen en door frequente rapportages. Risico's voor de aanleg van grote infrastructuren zijn vooral gelegen in het veelal complexe vergunningentraject, dat tot vertraging of zelfs annulering van een project kan leiden. Voor het uitvoeren van onze strategie hebben we een grote financieringsbehoefte. In het licht van de huidige omstandigheden op de financiële markt is het risico aanwezig dat slechts onvoldoende of te dure financiering wordt gevonden. Daarom is het bewaken van onze kredietwaardigheid belangrijk en is het noodzakelijk om ons breed te oriënteren op de mogelijkheden om op de geld- en kapitaalmarkt aan de financieringsbehoefte te voldoen. Op dit moment zijn we goed in staat om voldoende kapitaal tegen gunstige marktcondities aan te trekken.

In Control Statement

De Raad van Bestuur is zich ervan bewust dat de beheersingssystemen, 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.