

Thema Energie  
Tekst Drs. Margot Hovestad RO  
Sander Diks CIA  
Beeld NFP Photography  
Gasunie



# Internal Audit binnen Gasunie: *wie niet groot is moet slim zijn*

Wouter Schram, manager Operational Audit en Risk Management  
bij Gasunie, over de uitdagingen van een kleine internal  
auditafdeling en de huidige en toekomstige rol van zijn afdeling  
binnen Gasunie.

## Ter introductie, wat is Gasunie voor een bedrijf?

“Gasunie is een staatsdeelneming en onze enige aandeelhouder is de Nederlandse Staat. Onze taak is het verzorgen van veilig, betrouwbaar en betaalbaar gastransport. We beheren en ontwikkelen daarvoor onder andere gasinfrastructuur en gashandelsplaatsen. Bekend zijn onze gastransportnetwerken in Nederland en Noord-Duitsland. Via deze netwerken transporteren we bijna een kwart van het totale gasverbruik van de Europese Unie. Door de aard van onze activiteiten zijn wij daar een natuurlijke monopolist. Dat brengt met zich mee dat zowel onze omzet als onze tarieven gereguleerd zijn en dat de Autoriteit Consument en Markt (ACM) hierop toezicht houdt. Onze klanten zijn gasproducenten, energieleveranciers, handelaren en eindgebruikers zoals elektriciteitscentrales en grote industrieën.

Naast de netwerken in Nederland en Duitsland ondernemen we ook enkele niet-gereguleerde activiteiten, soms zelfstandig en soms in een joint venture. Voorbeelden zijn internationale transitleidingen zoals de Balgzand-Bactonleiding (BBL) tussen Engeland en Noord-Holland, en een kort-cyclische gasopslag in Zuidwending. Samen met Vopak hebben we de GATE-terminal gebouwd waar Liquid Natural Gas per schip wordt aangevoerd en wordt overgeslagen of in gasvorm wordt getransporteerd.

Op dit moment bevindt Europa zich volop in een energietransitie. Om te komen tot een CO<sub>2</sub>-neutrale energievoorziening moeten we afscheid nemen van fossiele brandstoffen. Onze kennis en ervaring met betrekking tot energie en energie-infrastructuur kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan deze energietransitie. Daarom nemen we actief deel aan duurzame initiatieven. Voorbeelden hiervan zijn projecten op het gebied van ‘hernieuwbare gassen’ zoals groen gas en waterstof en op het gebied van warmtetransport. Om

goed invulling te kunnen geven aan onze veranderende rol is Gasunie zelf ook in transitie.”

## Hoe is Internal Audit ingericht binnen Gasunie?

“De auditfunctie binnen Gasunie ontstond zo’n twintig jaar geleden vanuit de auditafdeling van Esso. Destijds waren Shell en Esso nog aandeelhouders van Gasunie. Internal Audit houdt zich bezig met operational audits en doet daarnaast nog enkele compliance audits, die bijvoorbeeld gelinkt zijn aan de randvoorwaarden uit de Gaswet. Het merendeel van de audits, zo’n 70%, bestaat uit periodiek terugkerende audits en de rest uit themagerichte audits naar bijzondere onderwerpen. Wij spelen geen rol in de controle van de jaarrekening, dit wordt volledig gedaan door de externe accountant. Een jaar geleden hebben wij Internal Audit en risk in één afdeling ondergebracht. Het zijn nog steeds twee onafhankelijke functies maar nu aangestuurd door dezelfde manager. De riskfunctie binnen onze afdeling betreft corporate risicomanagement. Het operationeel risicomanagement wordt uitgevoerd door de business. De kleine afdeling, die door mij wordt geleid, bestaat uit vier auditors en een risk officer. Alle internal auditors zijn afkomstig uit de business. Dit is gezien de specifieke, vaak technische, kennis die komt kijken bij onze audits ook zeer gewenst. De combinatie van audit en risk geeft synergievoordelen die bijvoorbeeld duidelijk naar voren komen bij de totstandkoming van het auditplan.”

## Hoe is de relatie met de raad van bestuur (RvB) en de raad van commissarissen (RvC)?

“Gasunie kent een vierhoofdige RvB. Internal Audit is bij ons onderdeel van de portefeuille van de CEO en risicomanagement van de CFO. Met zowel de RvC als de auditcommissie

heb ik een open en constructieve relatie. Deze relatie heeft Internal Audit in de afgelopen jaren opgebouwd door goede onderzoeken uit te voeren en meerwaarde te leveren. Zowel voor audit als voor risk heb ik periodiek overleg met de CEO en CFO. Het auditplan wordt in samenspraak met de RvB opgesteld, waarbij speciale aandacht uitgaat naar de invulling van de themagerichte audits. Daarna wordt het auditplan voorgelegd aan de auditcommissie. Geeft een auditrapportage daartoe aanleiding, dan schuif ik aan bij de RvC om een toelichting te geven. Ik ben aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie en rapporteer daar over de uitgevoerde onderzoeken. Met de voorzitter van de auditcommissie heb ik regelmatig bilateraal overleg.”

#### **Welke uitdagingen brengt een dergelijke kleine internal afdeling met zich mee?**

“De afdeling wordt op korte termijn zelfs nog wat kleiner, omdat we teruggaan naar drie auditors. Doordat het zo'n kleine afdeling is moeten we scherp zijn op het selecteren van de juiste onderwerpen voor de audits en slim zijn in de bemensing ervan. Het dwingt je goed afgewogen keuzen te maken en daar is niets mis mee. Hierbij worden we ook geholpen door een ontwikkeling die er binnen Gasunie gaande is. Er worden namelijk steeds meer kwaliteitssystemen met daaraan verbonden certificeringen geïntroduceerd, bijvoorbeeld bij assetmanagement en IT. De business regelt het auditen van de kwaliteitssystemen grotendeels zelf

## *Kennis is de grootste uitdaging*

door middel van interne of externe audits. Wij maken daar waar mogelijk gebruik van de uitkomsten van deze audits en richten ons in de eigen audits meer op procesbeheersing en realisatie van doelstellingen. Hierdoor blijven we weg van het meer procedurele. Door af en toe mee te draaien in de audits op de kwaliteitssystemen vergewissen wij ons ervan dat er daadwerkelijk gesteund kan worden op deze werkzaamheden en daarnaast geeft het ons de mogelijkheid ter plekke advies te geven over verbeterpunten. Capaciteit is echter niet de grootste uitdaging.”

#### **Wat dan wel?**

“Zorgen dat je de specifieke kennis in huis hebt, met name over het primaire proces van Gasunie. Daarom vullen we ons auditteam aan met Gasuniemedewerkers uit de business, zogenoemde 'gastauditors'. Hierbij houden we er uiteraard wel rekening mee dat we de gastauditors niet inzetten voor audits op processen waarbinnen ze zelf werkzaam zijn. Aanvankelijk hebben we daarbij vooral een beroep gedaan op ex-auditors. Omdat auditors binnen Gasunie vaak doorgroeien naar functies waar ze moeilijker de tijd kunnen vrijmaken zijn we daarvan grotendeels afgestapt. We zoeken nu breder naar collega's in de business die beschikken over de juiste competenties én die het leuk vinden om met een audit mee te draaien. Gasunie kent bijvoorbeeld een 'top class programma' voor 'high potentials'. Een onderdeel van dit programma is dat alle deelnemers minimaal één audit meedraaien. Dit wordt zowel door ons als door de deelnemers aan dit programma als waardevol ervaren. Het blijft echter wel lastig om mensen voor de volle drie weken van een audit los te weken uit het primaire proces. Ondanks dat het model van gastauditors de warme steun van de RvB geniet, levert dit in de praktijk toch nog wel eens wat uitdagingen op. Ten slotte worstelen we als kleine afdeling, maar ook door onze rol, wel met de door IIA vereiste toetsing op de IIA-standaarden. Het is volstrekt helder dat er door iedere auditafdeling voldaan moet worden aan een aantal minimumeisen. Ik juich ook toe dat de mogelijkheid bestaat om daarop te worden getoetst en heb er geen moeite mee als we worden aangesproken als zaken ontbreken of als de werkwijze voor verbetering vatbaar is. Met een self assessment checken we of wij aan de standaarden voldoen. In sommige gevallen maken we echter een bewuste keuze om af te wijken van de standaarden, bijvoorbeeld uit praktische overwegingen en omdat het belang voor onze context minder groot is. Ik merk dat ik moeite heb met het verplichte karakter van kwaliteits-toetsing en vooral de verplichting om te voldoen aan een extern opgelegd verbeterplan. Sommige inrichtingsvragen zijn keuzen waarbij de meerwaarde en effectiviteit voor Gasunie leidend zijn, laat die dan ook gewoon bij het bedrijf zelf liggen. Ik ben een groot voorstander van meer maatwerk als het gaat om de kwaliteitstoetsingen, zeker voor kleine auditafdelingen die niet als 'interne accountant' werken.”

### Hoe ziet de internal auditafdeling van Gasunie er over een aantal jaren uit?

“Ik denk dat we dan nog altijd werken met een klein team, aangevuld met gastauditors uit de business. We hebben voor de internal-auditafdeling bewust gekozen om mensen uit de business op te leiden tot auditor in plaats van auditors aan te nemen en deze op te leiden tot ‘Gasuniedeskundigen’. Hierdoor is er nog een professionaliseringsslag mogelijk binnen de afdeling. Niet zozeer qua auditproces, want ik ben ervan overtuigd dat dat wel goed zit, maar wel qua kwalificaties. Zo hebben we momenteel geen RO’s binnen onze afdeling. Ik kan me voorstellen dat we over een aantal jaren zo ver zijn dat vaste senior auditors ook beschikken over een auditkwalificatie. Daarnaast hoop ik dat we bij Gasunie een vaste pool met gastauditors kunnen vormen die een á twee audits per jaar met ons meedraaien.

Dit zorgt voor meer stabiliteit en continuïteit waardoor we ook meer kunnen investeren in onze gastauditors, bijvoorbeeld in het aanbieden van audittrainingen.

Zoals ik eerder aangaf, zie je dat onze organisatie verandert om een constructieve rol te kunnen blijven spelen in een meer duurzame samenleving. Hiervoor zijn ondernemerschap en verbinding net zo belangrijk als de drie waarden die van oudsher leidend zijn voor Gasunie: veiligheid, betrouwbaarheid en doelmatigheid. Dit vraagt dus ook een andere blik van de internal auditors, ze moeten inzien dat het hier ook gaat om snel kunnen schakelen en om samenwerking met partijen die soms zelf nog in ontwikkeling zijn. Een innovatieve omgeving gaat samen met andersoortige risico’s en vraagt om een andere balans tussen wendbaarheid en control, uiteraard wel met behoud van belangrijke randvoorwaarden.”

### Wat zijn de belangrijkste risico’s waar Internal Audit zich op richt?

“Dat zijn toch de risico’s die samenhangen met onze standaardbedrijfsprocessen en met de veiligheid, betrouwbaarheid en doelmatigheid hiervan. Deze risico’s komen veel voor in de terugkerende audits op onze auditkalender. Daarnaast worden de IT-risico’s belangrijker omdat IT steeds bepalender wordt voor onze bedrijfsvoering. Ook de risico’s die te maken hebben met de transitie van Gasunie zijn belangrijk voor ons.

Tot slot denk ik dat persoonlijke integriteit een belangrijk onderwerp is voor Internal Audit. Naast oog hebben voor potentiële risico’s op dit gebied en het op de auditagenda zetten, zie ik ook een rol voor ons om het bewustzijn rondom integriteit en gedrag levend te houden. Zo ben ik betrokken bij de update van de gedragscode van Gasunie en vertel ik hier iets over tijdens het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Ook ben ik de initiatiefnemer voor het vertonen van een tweetal films die hebben gedraaid op het Fraud Film Festival en een aansluitende paneldiscussie binnen Gasunie.”

### Speelt de problematiek rondom de aardbevingen in Groningen nog een rol?

“Niet direct maar indirect zeker. Gasunie heeft niet de rechtstreekse betrokkenheid die de NAM wel heeft. Natuurlijk volgen we intensief de discussie die in de politiek en de samenleving wordt gevoerd. We zijn een gasgerelateerd en bovendien een Gronings bedrijf. Een deel van onze mede-



werkers heeft zelf ook direct met de problematiek te maken. Daarnaast hebben we een rol in het opvangen van de gevolgen van de verminderde gaswinning in Groningen. Hierdoor veranderen de gasstromen waarvoor voldoende capaciteit beschikbaar moet zijn. Ook moet gas dat afkomstig is uit het buitenland door ons geschikt worden gemaakt voor gebruik in Nederland. Dat doen we door het met stikstof te mengen. Dit alles brengt weer specifieke risico’s met zich mee en dat is iets dat bij ons terugkomt in de audits.” <<

### Over...

Wouter Schram vervult als manager Operational Audit de rol van CAE van Gasunie. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de corporate risk managementfunctie. Hiervoor heeft hij verschillende managementfuncties in het primair proces binnen Gasunie vervuld. Zijn training als auditor heeft hij op the job bij Esso genoten.