

Governance en Risico

Risicomanagement

De veranderende omgeving is voor EBN aanleiding geweest om de strategie van EBN en ook het risicomanagementsysteem te herzien. We hebben een aantal cruciale elementen aangepast:

- De bepaling van nieuwe strategische risico's die de gewijzigde externe omgeving met zich meebrengt;
- De inschatting van de snelheid waarmee de risico's zich voor zouden kunnen doen;
- De beoordeling van de risicobereidheid van EBN;
- De bepaling en implementatie van additionele beheersmaatregelen op het gewijzigde risicoprofiel.

EBN-raamwerk met daarin de belangrijkste onderdelen
per pijler voor risicomanagement





Het risicomanagementsysteem van EBN bestaat uit vier afzonderlijke pijlers, waarbinnen we verschillende activiteiten hebben benoemd die in samenhang worden uitgevoerd.

Het identificeren, beoordelen en beheersen van risico's helpt ons op een verantwoorde wijze doelstellingen te bereiken, te voldoen aan wet- en regelgeving en continu de beheersing van de risico's actief te monitoren en waar nodig in te spelen, bij te sturen en te verbeteren.

Om risico's effectief te kunnen beheersen ontplooiën we verschillende activiteiten. Tijdens jaarlijkse sessies worden strategische risico's in het directieteam besproken, wat uitmondt in de Strategische Risico Analyse (SRA). Met de afdelingen worden jaarlijks strategische risico's gekoppeld aan afdelingsdoelstellingen, waar een Operationele Risico Analyse wordt opgesteld (ORA). Tijdens al deze sessies

vindt een zelfbeoordeling plaats van de opzet en werking van de geïdentificeerde beheersmaatregelen, op basis waarvan actiehouders binnen de afdelingen worden aangewezen en afdelingsdoelstellingen en KPI's worden bijgesteld. Risicomanagement is daardoor een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering van EBN.

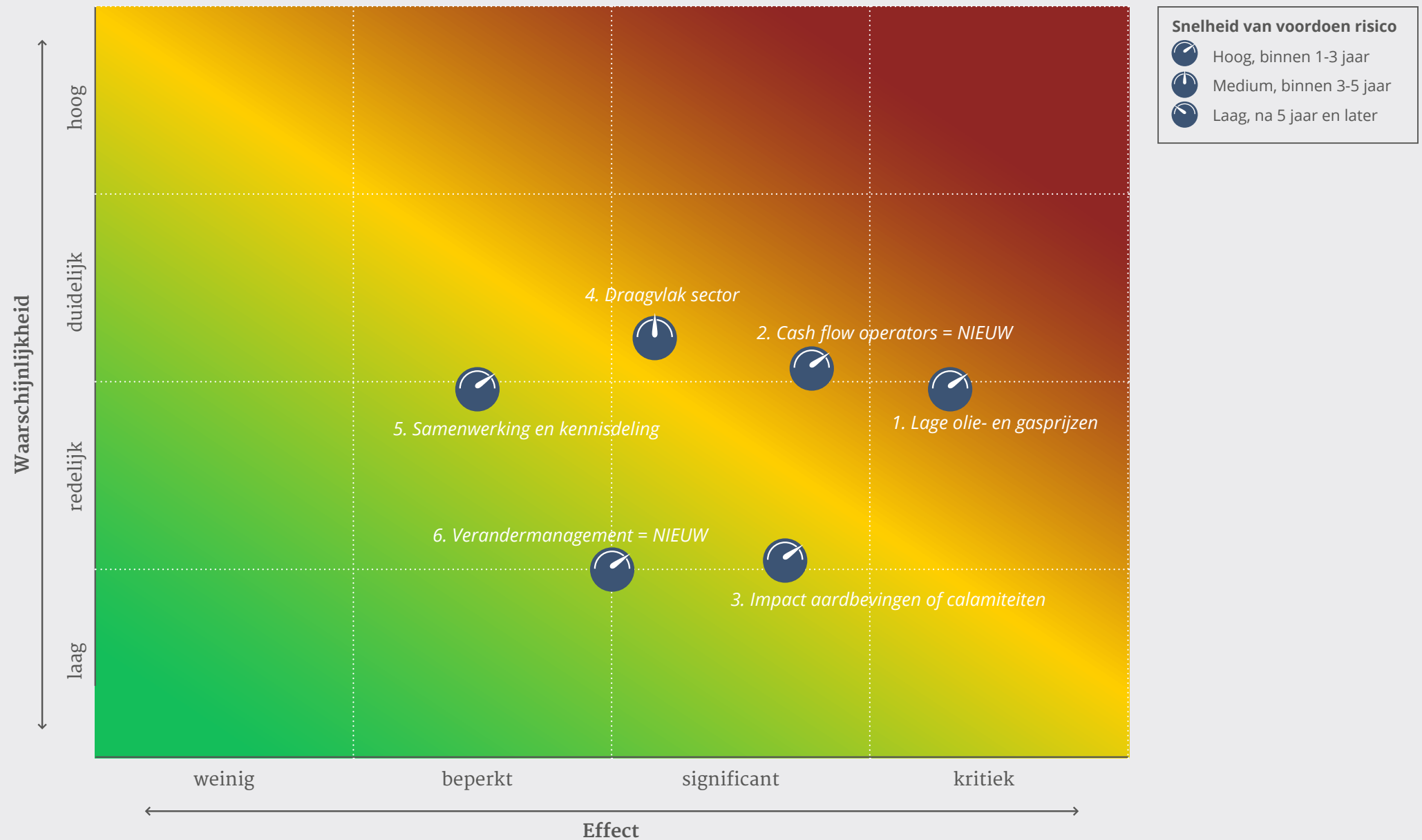
De beheersing van risico's vindt daarnaast doorlopend plaats aan de hand van de planning- en controlecyclus, op basis van vastgesteld beleid, (werk)processen en door individuele doelstellingen te koppelen aan het beheersen van risico's.

Medewerkers zijn de belangrijkste succesfactor voor een effectief risicomanagementsysteem. Om het risicobewustzijn te vergroten, betrekken we medewerkers van alle niveaus bij ORA-sessies. Tevens draagt dit bij aan het verstevigen van een professioneel kritische houding binnen EBN. We streven naar een juiste balans tussen structurelementen en

cultuuraspecten zoals ongeschreven regels, gedrag, saamhorigheid en beleving binnen de organisatie.

Binnen de planning- en control cyclus hanteert EBN een systematiek voor prestatiemeting. Deze is in 2013 ingevoerd en in 2016 herijkt. We werken met rapportages waarin we aan de hand van vastgestelde prestatie-indicatoren de prestaties van de samenwerkingsverbanden, de interne technische activiteitenplannen en de afdelingen periodiek effectief volgen. Hiermee meten we tevens de voortgang van geplande activiteiten op deze gebieden. De directie volgt de prestaties van EBN als geheel op basis van maandelijkse rapportage en stuurt waar nodig bij. De verschillende rapportages worden op regelmatige basis in de diverse organisatieonderdelen besproken en intern gepubliceerd.

Risico's rekening houdend met bestaande beheersmaatregelen



Risico's

Bij het identificeren van toprisico's neemt EBN haar strategische doelstellingen als uitgangspunt. Hieronder koppelen we de geïdentificeerde risico's aan de strategische thema's.

Risicobereidheid

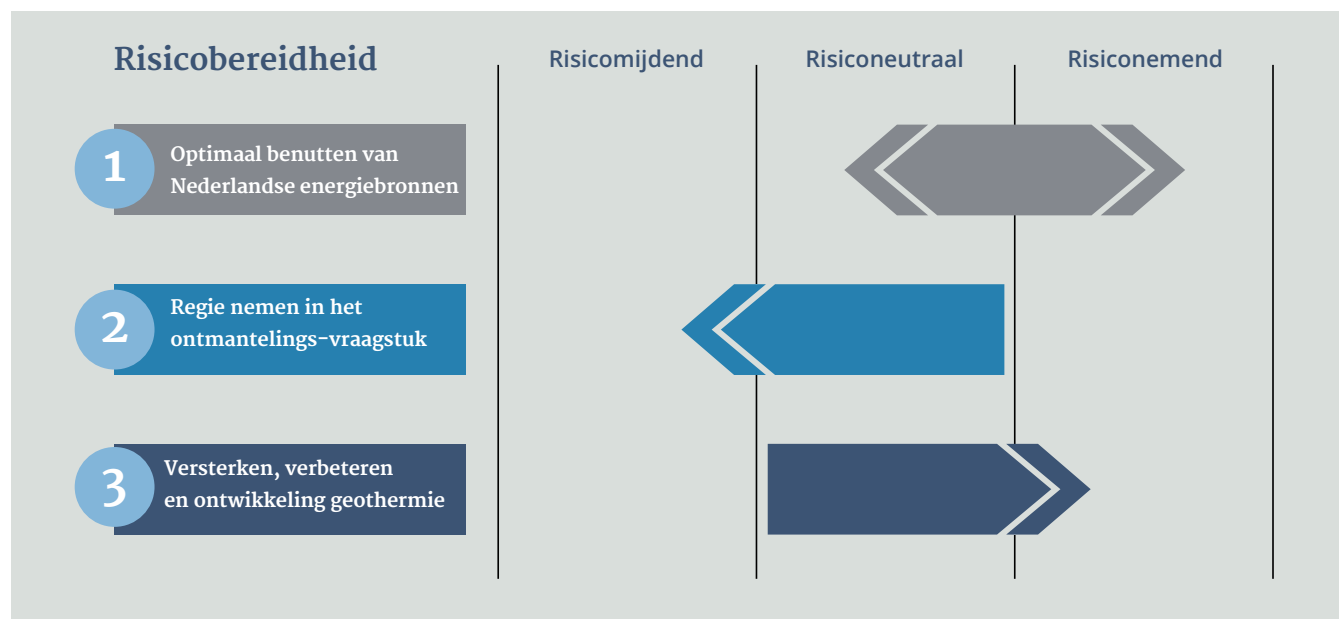
We hebben per strategisch thema onze risicobereidheid bepaald. Deze risicobereidheid geldt voor alle risico's die zijn gekoppeld aan het betreffende thema. De mate waarin EBN bereid is risico's te lopen bij het realiseren van haar doelstellingen verschilt per strategisch thema. De vastgestelde risicobereidheid geldt voor alle risico's die aan een thema zijn gekoppeld. De risicobereidheid van EBN is in beginsel risiconeutraal. Omdat risico's zijn gekoppeld aan meerdere strategische thema's, geven wij een toelichting indien er een afwijkende risicobereidheid geldt voor specifieke risico's.

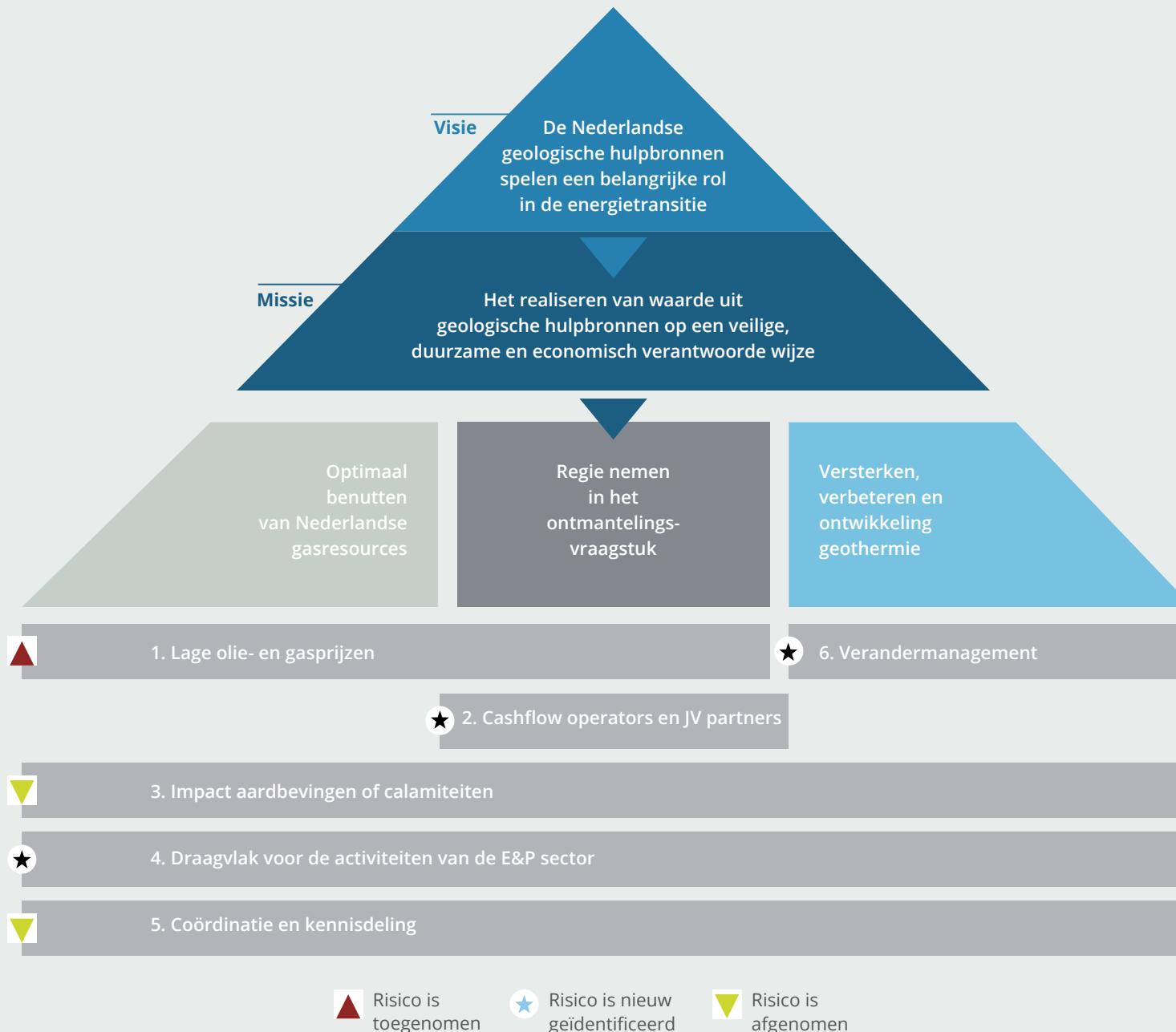
Een belangrijke taak van EBN is het stimuleren van operators om het ondergrondse potentieel van Nederland optimaal te benutten. E&P activiteiten hebben relatief hoge inherente technische risico's. Daarnaast zijn de laatste jaren de niet technische risico's gegroeid. Niet technische risico's zijn risico's die ontstaan door interactie met de omgeving en belanghebbenden. Het afwegen van alle risico's en op een verantwoorde manier met deze risico's omgaan is inherent aan deze taak. We houden hierbij rekening met de veiligheid, gezondheid en het milieu. Afhankelijk van de situatie is EBN bereid minder of meer risico's te nemen. NOV management activiteiten en portofolio benadering spelen hierbij een belangrijke rol. Om deze redenen is de risicobereidheid van EBN op dit thema tussen risiconeutraal en risiconemend. Voor risico '3. Impact aardbevingen of calamiteiten' gekoppeld aan dit thema geldt een afwijkende risicobereidheid, voor dit risico neemt EBN een risicomijdende houding aan.

Vanwege een toenemend aantal ontmantelingsverplichtingen op de Noordzee in de komende jaren is het voor EBN zaak om hier een voortrekkersrol in te nemen. Vanwege het opkomende doch dringende karakter van het thema is de risicobereidheid risiconeutraal met als doel in de toekomst de risico's te beperken.

EBN speelt ook een rol in de dialoog rondom de energietransitie: ze is een beleidsdeelneming en beschikt over ruime kennis van en ervaring in het ondernemen in de ondergrond. Bijdragen aan het versterken, verbeteren en ontwikkelen van nieuwe energiebronnen zoals geothermie is een nieuwe strategische prioriteit van EBN. Hierdoor is de risicobereidheid voorlopig nog risiconeutraal met als doel meer risiconemend te worden indien dit past binnen het beleid dat de overheid aan het ontwikkelen is rond de energietransitie.

Wij kiezen ervoor om onze belangrijkste, strategische, risico's toe te lichten in dit hoofdstuk. Financiële risico's zijn opgenomen in het hoofdstuk 'Beleid om financiële risico's te beheersen op pagina 105'. Operationele risico's en risico's op het gebied van compliance zijn opgenomen in onze Operational Risk Assessment (ORA) die EBN periodiek uitvoert. De risicobereidheid voor financiële en operationele risico's is neutraal tot risiconemend conform de praktijk in de olie & gasindustrie. Voor compliance risico's is deze risicomijdend.





Toelichting risico's en beheersing

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste strategische risico's van EBN toegelicht. Financiële risico's zijn opgenomen in het hoofdstuk 'Beleid om financiële risico's te

beheersen' op 105. Operationele risico's en risico's op het gebied van compliance zijn opgenomen in de overige hoofdstukken.

Risico	Wat is het risico?	Hoe EBN het risico beheerst
1. Lage olie- en gasprijzen 	 Het risico is dat structureel lage olie- en gasprijzen of zelfs verdere daling van de olie- en gasprijzen het investeringsklimaat negatief beïnvloeden. Investerings- en/of onderhoudswerkzaamheden worden uitgesteld waardoor het ondergrondse potentieel van Nederland niet volledig benut en infrastructuur sneller veroudert. Lage prijzen en onzekerheid over wanneer prijzen weer zullen stijgen, kunnen zowel de huidige operators als potentiële nieuwe partijen ontmoedigen om in Nederland te investeren. Uiteindelijk kan dit resulteren in een lagere omzet voor EBN, minder inkomsten voor de staat en kan dit zelfs tot bijzondere waarde verminderingen leiden.	• EBN heeft het Ministerie van Economische Zaken in 2016 geadviseerd over betreffende fiscale maatregelen. Daarnaast stimuleren we kennisdeling, bijvoorbeeld via het organiseren van workshops op het gebied van low cost development, zetten we ons NOV management in om operators te beïnvloeden en brengen we de OPEX Offshore benchmark uit. • EBN voert eigen studies uit die bijdragen aan het optimaal benutten van de Nederlandse ondergrond. Deze studies worden uitgevoerd op zes verschillende thema's: Exploratie, Tight Gas, Mature Fields, Ontmanteling en hergebruik, Infrastructuur en Geothermie. Voor alle thema's is een meerjaren-doelstelling en actieplan vastgelegd. EBN draagt hiermee bij aan de toekomstbestendigheid van operators.
2. Cashflow operators 	 Als gevolg van de structureel lage olie- en gasprijs ontstaat het risico dat joint venture partners niet aan hun lange termijn verplichtingen kunnen voldoen. Met name de beschikbaarheid van de cashflow om verplichtingen ten aanzien van ontmanteling van oude infrastructuur daadwerkelijk te betalen, staat onder druk. Hierdoor ontstaat het risico van suboptimale uitvoering van de opruimverplichting zowel technisch als financieel.	• EBN beoordeelt op continue basis de kredietwaardigheid van haar joint venture partners. Dit zorgt voor een goed inzicht in de financiële draagkracht van de partners. In 2016 heeft dit bijgedragen aan een verhoogd inzicht en tijdige signalering. • EBN neemt de regie in de ontmanteling en het hergebruik van infrastructuur. De eerste stap die hierin is genomen is het "masterplan decommissioning and re-use". De samenwerkingsfrequentie met operators, SodM en EZ is geïntensiveerd om continu de voortgang van de uitvoering van het masterplan te bespreken en mogelijke verbeteringen door te voeren. Hierdoor zijn in 2016 de eerste stappen gezet in het structureren van de ontmanteling en het hergebruik van infrastructuur.

Risico

3. Impact aardbevingen of calamiteiten



Wat is het risico?

- ! Tijdens de operaties van onze partners kunnen aardbevingen en andere calamiteiten optreden. Andere calamiteiten omvatten onder andere lekkages en veiligheidsincidenten. Het risico veroorzaakt tevens maatschappelijke weerstand tegen onze activiteiten.

4. Draagvlak sector



- ! Door de sterk gestegen aandacht voor klimaatverandering alsmede door de recente aardbevingsproblematiek in, staat de reputatie van de E&P sector in Nederland onder druk. Het risico is dat de activiteiten van EBN en onze partners hierdoor worden beïnvloed zoals door productie beperkingen, lang lopende vergunningstrajecten, strengere wet- en regelgeving en de activiteiten omtrent productie en abandonnering.

Hoe EBN het risico beheerst

- Vanwege de bevingen in Groningen is er een productiebeperking ingesteld. Deze productiebeperking is vertaald in een productieprofiel waarin is vastgelegd wanneer, waar en hoeveel gas er mag worden geproduceerd. Er is binnen EBN een technisch projectteam Groningen dat o.a. studies doet over lange termijn mitigatie van dit risico. Deze studies worden uitgebracht in het grote geheel van studies door o.a. NAM, KNMI, SodM, TNO. Uiteindelijk dragen deze studies bij aan een afgewogen productie niveau.
- EBN heeft een technisch studieteam samengesteld dat onderzoek doet naar de lange termijn mitigatie van de effecten van aardbevingen. Dit team deelt de uitkomsten van de onderzoeken binnen de sector, hetgeen bijdraagt aan het vergroten van de kennis ter vermindering van (de impact van) de bevingen in Groningen. Dit draagt bij aan de lange termijn visie op gaswinning en het draagvlak hiervoor.
- De communicatie rondom aardbevingen en calamiteiten is een essentieel onderdeel van de risicomitigatie. Om vanaf ontstaan van een calamiteit zo transparant mogelijk te zijn is er een communicatie- en actieplan dat er in voorziet welke procedures er moeten worden doorlopen. In 2016 heeft dit geleid tot een verbeterde transparantie op dit gebied.
- De herijking van onze strategie is gebeurd met actieve participatie en nauwe samenwerking tussen EBN en een brede groep stakeholders, zowel intern als extern. Dit verhoogt het draagvlak.
- EBN stelt zich proactief op richting operators zodat ze ook als non-operator invloed heeft in de sector. Tijdens de herijking van de strategie is er een intensieve samenwerking en participatie geweest tussen EBN en haar stakeholders. Hier is ook de uitvoering uitgewerkt van het masterplan decommissioning and re-use. EBN onderzoekt in samenspraak met het Ministerie van Economische Zaken een versnelling van de strategische pijler “geothermie”. Met deze maatregelen vergroot EBN haar invloed in de sector.
- Om transparantie over de activiteiten van de industrie te bieden rapporteren we in ons jaarverslag, het jaarlijkse rapport Focus on Dutch Oil and Gas en onze website over onze eigen activiteiten en die van onze partners. In 2016 draagt dit bij aan een verhoogde transparantie.

Risico

5. Samenwerking en kennisdeling



Wat is het risico?

⚠ De olie- en gasindustrie heeft in tijden van stijgende kosten en dalende prijzen coördinatie en kennisdeling nodig op het gebied van kostenbesparing, ontmanteling en de energietransitie. Het risico is dat er onvoldoende coördinatie en kennisdeling vanuit EBN en/of tussen de operators plaatsvindt waardoor er inefficiënties en onduidelijkheid ontstaan.

6. Verandermanagement



⚠ EBN heeft een uitdaging om de juiste balans te vinden tussen nieuwe thema's in de energiesector en de uitvoering van haar wettelijke taak. Strengere wet- en regelgeving als gevolg van klimaatverandering, alsmede de ontmantelingsgolf van bestaande installaties, brengen nieuwe vraagstukken met zich mee. Het risico daarvan is dat EBN onvoldoende in staat is om de organisatie aan te passen aan nieuwe omgeving.

Hoe EBN het risico beheerst

- EBN heeft een actieve participatie in conferenties en lezingen in binnen- en buitenland, in Joint Industry Projects en TKIs, thematische workshops met operators en stakeholders, Energy Academy Europe en duurzaamheidsproject zoals 'Gas meets Wind'.
- EBN heeft voor meerdere thema's studies uitgevoerd en daarin een meerjarendoelstelling en actieplan vastgelegd. Ook stelt EBN het rapport BOON (benchmark OPEX Offshore NL), het masterplan decommissioning and re-use, duurzaamheidsrapport en een HSE benchmark op. Ook wordt gebruik gemaakt van een capex benchmark.
- Daarnaast heeft EBN frequent overleg met NOGEPa en haar leden, is er een actieve deelname in KVGn en Gilde en worden er goede contacten onderhouden met de Universiteiten (o.a. Delft, Utrecht en Groningen).
- Voor sterke en transparante communicatie over de energietransitie, zal in 2017 een app worden ontwikkeld, zal EBN haar website herzien, en is in 2016 een informatieve website (hoewerktgaswinnen.nl) gelanceerd.
- Deze beheersmaatregelen dragen gezamenlijk bij aan een betere kennisdeling binnen de sector.
- EBN is een onderzoek gestart naar de organisatie 'fit for purpose' met de herijkte strategie. Er is een opgeschoond en verbeterd trainings- en opleidingsbeleid voor EBN medewerkers in ontwikkeling over o.a. de energietransitie. Intern leggen wij de nadruk op het versterken van een professioneel kritische houding tegenover elkaar. Op kennisgebieden waar wij nog onvoldoende op zijn geëquipeerd, worden nieuwe medewerkers aangenomen met specifieke technische kennis.
- Het klaarstomen van de EBN organisatie moet leiden tot een stevige en duidelijke rol in de sector waardoor de uitvoering van nieuwe trajecten als het 'masterplan decommissioning and re-use' en de ontwikkeling van geothermie effectief vorm kan krijgen.
- Wij hebben de interne communicatie over onze rol in de sector en de herijkte strategie geïntensiveerd. Hiermee zorgen wij ervoor dat onze gehele organisatie dezelfde visie voor ogen heeft en wij intern bewustwording creëren over de veranderingen die op de sector en op ons afkomen. Om dit te bewerkstelligen hebben wij een communicatieprogramma opgesteld.
- Deze beheersmaatregelen dragen gezamenlijk bij aan de toekomstbestendigheid van EBN.

Overige risico's 2015

In het jaarverslag 2015 hebben we een aantal risico's genoemd die in onze huidige analyse niet meer als dusdanig zijn benoemd. In onderstaande tabel geven we aan hoe we nu omgaan met deze risico's.

Reviews en audits

In 2016 zijn op basis van ons audit-jaarplan diverse interne audits uitgevoerd. Deze zijn gericht op het

beoordelen van de kwaliteit en effectiviteit van belangrijke werkprocessen en op een aantal specifieke thema's binnen die werkprocessen.

Het betreft audits op het cash management proces, op het juridische risico rapportageproces en het proces voor het tot stand komen van nieuwe verkoop- en balancerings-overeenkomsten binnen EBN. Op basis van de bevindingen hebben we acties vastgesteld die zijn toegewezen aan eigenaren. De bevindingen worden aan de directie

gepresenteerd en toegelicht. De belangrijkste daarvan worden eveneens besproken met de auditcommissie van de raad van commissarissen. De directie volgt de uitvoering van de acties op kwartaalbasis.

Naast de interne audits heeft EBN ook in 2016 via de zogenoemde 'joint operations audit' een financiële audit uitgevoerd op de kosten die in het kader van de diverse samenwerkingsverbanden aan onze organisatie worden doorbelast. De bevindingen van de joint operations audit zijn besproken met de partners. Waar nodig worden aanpassingen doorgevoerd.

Tevens vindt jaarlijks een externe review van het proces voor de vaststelling van de olie- en gasreserves en resources plaats. Hierbij wordt een gedetailleerde review op negen velden uitgevoerd die materiele wijzigingen hebben ondergaan en/of materieel zijn in de portfolio van EBN. De aanbevelingen uit de review worden geïmplementeerd en opgevolgd om een continue verbetering van dit proces te borgen.

In-Control verklaring

De directie is verantwoordelijk voor adequate interne risicobeheersingssystemen en voor het beoordelen van de effectiviteit ervan. De werkelijke bedrijfsprestaties zijn in het boekjaar periodiek vergeleken met de goedgekeurde plannen en budgetten en besproken tijdens de directievergadering. De directie verklaart dat de systemen met betrekking tot de financiële verslaggevingsrisico's gedurende het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt en een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat.

Overige risico's 2015

Risico

Beoordeling

Te weinig potentiële resources, en verdwijnen infrastructuur

De kans bestond dat dit risico zich zou voordoen. De afgelopen jaren hebben echter laten zien dat dit risico structureel is, waarmee het een van de drijvers is geworden achter de strategieherziening van EBN. Dit risico komt daarom terug in de trend Energietransitie, beschreven op pagina 20.

Ongunstige concurrentie positie gas

De kans bestond dat dit risico zich zou voordoen. De afgelopen jaren hebben echter laten zien dat dit risico structureel is, waarmee het een van de drijvers is geworden achter de strategieherziening van EBN. Dit risico komt daarom terug in de trend Energietransitie, beschreven op pagina 20.

Inzet en beveiliging van IT systemen

Voor dit risico zijn in 2015 en 2016 beheersmaatregelen genomen waardoor het netto risico niet meer als noemenswaardig wordt beoordeeld. Voor dit risico is het beveiligingsbeleid grondig aangepast en is de interne communicatie versterkt omtrent bewustwording op IT-security en cybercriminaliteit.

Onvoldoende kennis en ervaring medewerkers

Dit risico wordt niet als noemenswaardig beoordeeld in de huidige analyse. Op gebieden waar EBN naar eigen inzicht onvoldoende kennis en ervaring in huis had, hebben medewerkers gerichte opleidingen gevolgd of zijn nieuwe medewerkers aangetrokken. Deze gebieden zijn geothermie, drilling en abandonneren van infrastructuur. De arbeidsmarkt voor technische medewerkers is ook veel minder gespannen dan enkele jaren geleden, waardoor eventuele werving van andere nieuwe medewerkers eenvoudiger is.



Corporate governance

Aandeelhouder

Algemeen

EBN is een besloten vennootschap met de Nederlandse Staat als enige aandeelhouder. Het beheer van de aandelen is ondergebracht bij het Ministerie van Economische Zaken. EBN is een beleidsdeelneming. Het aandeelhouderschap en de rol van beleidsmaker berusten bij hetzelfde ministerie.

Het geplaatst en volgestort kapitaal van EBN bedraagt EUR 128.137.500 en is verdeeld in 284.750 gewone aandelen met een nominale waarde van EUR 450 per aandeel.

De aandeelhouder benoemt de directeur en de commissarissen van EBN. De raad van commissarissen doet aan de aandeelhouder een voordracht voor de benoeming van de

directeur. De minister van Economische Zaken dient deze voordracht vooraf goed te keuren.

De aandeelhouder benoemt een commissaris op voordracht van de raad van commissarissen. De aandeelhouder benoemt uit de leden van de raad van commissarissen een voorzitter.

In de statuten van EBN is opgenomen dat de directeur voor bepaalde besluiten de voorafgaande goedkeuring van de RvC of van de aandeelhouder nodig heeft. Voor wat betreft de goedkeuring van de RvC verwijzen we naar pagina 76. De goedkeuring van de aandeelhouder betreft bijvoorbeeld:

- het aangaan of verbreken van een duurzame samenwerking of investeringen met een waarde van meer dan EUR 200 miljoen;
- het sluiten van het bedrijf of het opheffen van de vennootschap of van een dochtermaatschappij of van

een belangrijk onderdeel van het bedrijf;

- besluiten van de directie over een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap, waaronder het nemen of afstoten van een substantiële deelneming in het kapitaal van een ander vennootschap en de overdracht van de onderneming aan een derde;

Aandeelhoudersvergadering

In april 2016 is de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering gehouden. De directeur, de Director Finance en de raad van commissarissen zijn bij deze aandeelhoudersvergadering aanwezig geweest.

Tijdens de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering worden in elk geval de volgende onderwerpen geagendeerd:

- de behandeling van het schriftelijk jaarverslag van de directie over de zaken van de vennootschap en het

gevoerde bestuur;

- de vaststelling van de jaarrekening en de bepaling van de winstbestemming;
- de decharge van de directie voor haar bestuur over het afgelopen boekjaar;
- de decharge aan de commissarissen voor hun toezicht over het afgelopen boekjaar.

De jaarrekening 2015 is vastgesteld en decharge is verleend aan de directie en de commissarissen.

Informeel overleg

Naast de aandeelhoudersvergadering voeren de aandeelhoudervertegenwoordigers van het ministerie en de Director Finance van EBN regelmatig informeel overleg: in 2016 vier keer. Dit informele overleg is bedoeld om de aandeelhouder tijdig alle relevante financiële informatie te verschaffen die de aandeelhouder nodig heeft voor de uitoefening van zijn bevoegdheden. De directie is verplicht de relevante informatie te verschaffen.

Ook met de beleidsmaker voeren we op regelmatige basis informeel overleg. Er zijn vaste overlegmomenten, zoals het strategisch overleg, het directieoverleg en het mijnbouw- en gasgebouwoverleg. In deze vaste overlegvergaderingen wisselen we informatie uit over ontwikkelingen binnen de beide organisaties, eventuele wijzigingen van het energiebeleid en relevante ontwikkelingen op het gebied van de taken en activiteiten van EBN. Naast leden van het directieteam zijn bij deze overleggen ook andere medewerkers van EBN aanwezig. Bij het strategisch overleg is de voorzitter van de raad van commissarissen aanwezig.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen is belast met het toezicht op het (maatschappelijke) beleid van de directie en de

algemene gang van zaken binnen EBN en staat waar nodig en gewenst de directie met raad bij. Op haar beurt voorziet de directie de raad van alle benodigde en relevante informatie zodat de raad optimaal invulling en uitvoering kan geven aan zijn taken en verantwoordelijkheden. In de statuten van EBN is opgenomen dat de directie voor bepaalde besluiten de voorafgaande goedkeuring van de raad nodig heeft, bijvoorbeeld bij:

- het vaststellen en wijzigen van het exploitatiebudget en het investerings- en financieringsplan;
- het aanstellen van procuratiehouders;
- het verrichten van (des)investeringen;
- het verrichten van andere rechtshandelingen met een waarde van meer dan EUR 50 miljoen.

Evenwichtige verdeling van de zetels van de raad van commissarissen

De samenstelling van de raad van commissarissen is in 2016 gewijzigd door de benoeming van mevrouw Kneppers-Heijnert en de heer Huijskes per 1 januari 2016. Met de benoeming van mevrouw Kneppers-Heijnert komt het percentage vrouwelijke commissarissen op 20. De raad streeft naar een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen. Het verslag van raad van commissarissen staat op bladzijde 72 van dit jaarverslag.

Directie

De directie van EBN bestaat uit één statutair directeur. De directie is verantwoordelijk voor het algemene beleid en de strategie met het bijbehorende risicoprofiel van de onderneming. De directie is tevens verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap, de resultaatsontwikkeling en de voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen. Waar nodig legt de directie besluiten ter goedkeuring voor aan de aandeelhouder of aan de raad van commissarissen.

Daarnaast draagt ze zorg voor een goed werkend intern risicobeheersing- en controlesysteem.

Directieteam

De directie wordt bijgestaan door drie titulaire directeuren die samen met de statutair directeur het directieteam vormen. De statutair directeur is de voorzitter van het directieteam. Het huidige directieteam bestaat naast de statutair directeur Jan Willem van Hoogstraten (CEO) uit de volgende personen: de heer Starink (Director Asset Management), de heer Scheffers (Director Technology) en de heer Boekelman (Director Finance). Het organogram is weergegeven op bladzijde 9.

Per 1 maart 2016 is op voordracht van de raad van commissarissen de heer Van Hoogstraten door de aandeelhouder als CEO benoemd. Van 1 november 2015 tot 1 maart 2016 heeft de heer Boekelman, naast zijn functie van Director Finance, de positie van CEO ad interim vervuld.

In het directiereglement is opgenomen hoe de taken binnen het directieteam zijn verdeeld. Het directieteam functioneert vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Binnen die gezamenlijke verantwoordelijkheid is er een taakverdeling naar functionele gebieden. Deze specifieke taakverdeling is schriftelijk vastgelegd. De taakverdeling is tijdelijk gewijzigd geweest door de aanwijzing van de heer Boekelman als ad interim CEO (in de periode van 1 november 2015 tot 1 maart 2016). De taakverdeling is in de loop van 2016 geactualiseerd en deze geactualiseerde versie is ook met de raad van commissarissen besproken.



Elk lid van het directieteam heeft binnen zijn eigen werkgebied de verantwoordelijkheid voor de voorbereiding van beleidsaangelegenheden en besluiten. Na besluitvorming binnen het directieteam zorgen de leden van het directieteam voor de tijdige uitvoering van de genomen besluiten. Het directieteam vergadert in beginsel elke twee weken.

In het jaarverslag geeft de directie een beschrijving van de voornaamste risico's die zijn gerelateerd aan de strategie van EBN en de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot de voornaamste risico's gerelateerd aan de strategie van EBN. De directie geeft ook aan welke significante wijzigingen zijn aangebracht en welke belangrijke verbeteringen zijn voorgenomen. Voor de beschrijving hiervan zie pagina 53.

Bezoldiging

De aandeelhouder stelt het beleid voor de bezoldiging van de directie vast. Binnen de kaders van dat beleid bepaalt de raad van commissarissen de daadwerkelijke beloning van de directie, inclusief de variabele beloning van de directie. In het remuneratierapport van de raad van commissarissen wordt de beloning van de directie toegelicht.

Governancetabel

In de governancetabel in bijlage 9.3 zijn van de directie en de raad van commissarissen de volgende gegevens opgenomen: leeftijd, nevenfuncties, termijnen, profielen/ specifieke kennis en taak binnen EBN.

Belangenverstrengeling

EBN onderschrijft het principe II.3 van de Corporate Governance Code (zie hieronder 'Toepassing Corporate Governance Code') dat elke vorm en schijn van



belangenverstrengeling tussen de vennootschap en de directie dient te worden vermeden. De statuten en het directiereglement bevatten een regeling over (potentieel) tegenstrijdige belangen tussen de directie en de vennootschap. Elk (potentieel) tegenstrijdig belang dat van materiële betekenis is, dient onmiddellijk aan de voorzitter van de raad van commissarissen te worden gemeld. Er zijn in 2016 geen meldingen gedaan door de directie.

Externe accountant

De aandeelhouder benoemt de externe accountant, waarbij de raad van commissarissen een voordracht kan doen. De aandeelhouder heeft in 2015 op voordracht van de raad van commissarissen PwC als accountant benoemd voor de jaren 2016, 2017 en 2018 (met een verlengingsmogelijkheid voor 2019).

Toepassing Nederlandse Corporate Governance Code

EBN hecht grote waarde aan een goed ondernemingsbestuur ('corporate governance'). Om die reden onderwerpt EBN zich vrijwillig aan de principes en 'best practice'-bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code (voor zover deze toepasbaar zijn op EBN). Hiermee volgt EBN het beleid van de overheid ten aanzien van staatsdeelnemingen en de Code. De Nederlandse Corporate Governance Code en informatie hierover zijn te vinden op: <http://commissiecorporate-governance.nl>. EBN heeft in een rapport per principe en best practice-bepaling uiteengezet hoe EBN deze toepast. Dit implementatierapport is te vinden op: www.ebn.nl/ebn-over/corporate-governance/.

De raad van commissarissen heeft het implementatierapport in 2016 besproken en geconstateerd dat EBN nog niet aan alle bepalingen voldoet. Een aantal bepalingen

had betrekking op het reglement van de raad van commissarissen. Het reglement is in september 2016 aangepast, zodat de naleving van de code corporate governance hiermee is verbeterd.

Integriteit

Gedragscode, klachtencommissie en vertrouwenspersoon

Waar we extern hechten aan transparantie en duidelijkheid, geldt dat ook binnen de muren van onze organisatie. Integriteit is één van de duurzaamheidsthema's van EBN. De aandachtsgebieden die EBN bij het thema integriteit onderscheidt zijn: mensenrechten, non-discriminatie, anti-corruptie, mededinging en transparantie. EBN geeft onder andere invulling aan haar streven om op integere en verantwoorde wijze te handelen door middel van haar gedragscode. De gedragscode is op alle medewerkers van toepassing en voor allen

toegankelijk. Deze vormt een leidraad bij het maken van persoonlijke keuzes en het nemen van individuele beslissingen. Daarnaast gebruiken we de gedragscode om het daadwerkelijke gedrag van onze onderneming en onze medewerkers te toetsen. In 2016 heeft EBN intern een anti-corruptie training gehouden om het bewustzijn van de medewerkers hierover te vergroten, 91 procent van onze medewerkers heeft daadwerkelijk deze training gevolgd. De gedragscode is op dit onderdeel uitgebreid. Om de naleving van het mededingingsrecht te waarborgen worden op regelmatige basis trainingen gegeven.

Als medewerkers interne klachten hebben, kunnen ze hiermee terecht bij een vertrouwenspersoon of bij de klachtencommissie. De klachtencommissie heeft in 2016 geen klachten ontvangen of in behandeling genomen. De vertrouwenspersoon heeft in 2016 met twee medewerkers gesprekken gevoerd. De gedragscode is beschikbaar op: www.ebn.nl/ebn-over/corporate-governance.

EBN heeft in 2016 haar inkoopbeleid geëvalueerd en herzien. Het EBN inkoopbeleid heeft als algemene doelstellingen het verminderen van inkoopkosten, het verminderen van toeleveringsrisico's, het verhogen van product- en leverancierskwaliteit en het verbeteren van de inkoopfunctie. Het inkoopbeleid is gebaseerd op de volgende inkoopvisie: 'EBN gaat op professionele wijze om met inkoop en leveranciers. EBN koopt in tegen de juiste prijs/kwaliteit verhouding, tegen beheerste risico's op een transparante wijze. Tegenover (potentiële) leveranciers wil EBN een betrouwbare en zorgvuldige partner zijn, die eerlijke en gelijke kansen biedt.' Coördinatie van de inkoop gebeurt door een inkoopmanager en voor de inkopen geldt afhankelijk van de financiële waarde een inkooptabel. Als onderdeel van het inkoopbeleid hanteert EBN algemene inkoop-

voorwaarden. Deze worden zo veel mogelijk van toepassing verklaard op de goederen of diensten die EBN zelf inkoopt. Deze inkoopvoorwaarden zijn te vinden op de website onder <https://www.ebn.nl/ebn-publicaties/juridisch/>. Indien een leverancier niet conform deze inkoopvoorwaarden handelt, wordt hij hierop actief aangesproken.

Klokkenluidersregeling

Op basis van de klokkenluidersregeling kunnen medewerkers vermeende misstanden in de onderneming melden aan de directie of aan de raad van commissarissen. In 2016 zijn er geen vermeende misstanden gemeld. De huidige klokkenluidersregeling is beschikbaar op: www.ebn.nl/ebn-over/corporate-governance/.

Internationale conventies en richtlijnen

EBN houdt zich als beleidsdeelneming vanzelfsprekend aan conventies en richtlijnen die de Nederlandse Staat onderschrijft, waaronder de OESO-richtlijnen voor internationale ondernemingen en de UN Guiding Principles on Business and Human Rights.