

Vitens zoekt balans tussen prestaties, risico's en kosten

Vitens heeft vorig jaar een methodiek geïmplementeerd om haar investeringen objectief te beoordelen en te prioriteren. Het waterbedrijf zette hiermee een eerste stap op weg naar risicogebaseerd assetmanagement, resulterend in meer inzicht in een optimaal investeringsportfolio. Het drinkwaterbedrijf legt een duidelijke relatie tussen de doelstellingen en de noodzakelijke investeringen om die vastgestelde bedrijfsdoelstellingen te bereiken.

Vitens stelt elk jaar een investeringsplan op, met een horizon van vijf jaar, voor de uitbreiding en vervanging van bedrijfsmiddelen om de leveringszekerheid te borgen voor de lange(re) termijn. Uitbreidingen, zoals aanleg van leidingen en bouw van productielocaties, komen veelal voort uit de groei of verandering van de bevolking, of uit een ander waterverdelingsvraagstuk.

Het vervangen of renoveren van leidingen en productiemiddelen is het gevolg van herbebouwing of reconstructies of een merkbare achteruitgang in prestatie. Met name de noodzaak tot het renoveren of vervangen van een bedrijfsmiddel is een relatief subjectieve bepaling: Wanneer is het aantal storingen te groot, is de prestatie te laag of leidt het niet vervangen tot een te groot risico? Om zo objectief en transparant mogelijk investeringsaanvragen te toetsen, heeft Vitens in 2010 een methode geïmplementeerd die leidde tot een risicogebaseerde afweging van investeringsprojecten gekoppeld aan bedrijfswaarden.

De introductie van het risicogebaseerde model komt in een periode waarin Vitens transformeert naar een organisatie die de klant meer centraal stelt en waarbinnen de afdeling assetmanagement de regie voert. Dit vraagt eenduidige bedrijfswaarden en transparantie op het vlak van onder meer investeringsplanning richting de operationele afdelingen, maar ook richting aandeelhouders.

Voorafgaand aan het opstellen van een investeringsplan brengt Vitens jaarlijks een kadernotitie uit waarin het de visie, de financiële en wettelijke kaders en het bedrijfsbeleid opneemt. Tot vorig jaar diende de kadernotitie als leidraad bij het beoordelen van investeringsaanvragen en het opstellen van het investeringsplan, maar verschaftte het geen objectief raamwerk voor het beoordelen van knelpunten. Na het vaststellen van de kadernotitie werd een inventarisatie gemaakt van alle lopende projecten en nieuwe knelpunten. Deze investeringsaanvragen werden vervolgens integraal beoordeeld op noodzaak, urgentie/planning en kosten. Nadat een integraal investeringsplan was opgesteld, werd deze ter goedkeuring aangeboden aan de directie en uiteindelijk aan de aandeelhouders. Binnen de organisatie bleek echter een grote behoefte te bestaan aan het transparant en objectief beoordelen van investeringsaanvragen.

Assetmanagement en PAS 55

In industrieën waarin de prestaties van fysieke bedrijfsmiddelen (*assets*) bepalend zijn voor het behalen of overtreffen van de bedrijfsdoelstellingen, is het uitblinken in assetmanagement van cruciaal belang. De term wordt binnen de kapitaalintensieve sectoren geassocieerd met het beheer van fysieke bedrijfsmiddelen over hun levenscyclus. Door toenemende druk vanuit onder andere toezichthouders, klanten en andere belanghebbenden, worden ondernemingen bijna gedwongen effectief en op risico gebaseerd assetmanagement toe te passen in het beheer van hun bedrijfsmiddelen. Tot voor kort bestond geen standaard voor het beheren van fysieke bedrijfsmiddelen en infrastructures. Bij gebrek aan deze uniforme kaders heeft het Institute of Asset Management in samenwerking met diverse organisaties uit de sector een specificatie ontwikkeld: Publicly Available Specification nr. 55, oftewel PAS 55. Momenteel wordt de norm omgevormd tot een ISO-standaard.

Introductie risk based asset management

Het goed inrichten van een assetmanagementsysteem binnen organisaties leidt onder meer tot efficiëntie, kwaliteitverbetering en kostenbesparing. Maar het belangrijkste is dat het leidt tot transparantie. Organisaties zijn in staat aan te tonen dat ze op een professionele wijze alle risico's en knelpunten rondom het beheer van de bedrijfsmiddelen beheersen. Vragen zoals 'Aan welke bedrijfsdoelstelling levert dit project een bijdrage?' en 'Welke activiteiten voeren wij uit om dit risico te mitigeren?' zijn eenvoudiger te beantwoorden als een assetmanagementsysteem - conform PAS 55 - is geïmplementeerd.

Een waterbedrijf loopt dagelijks risico's die kunnen leiden tot het niet halen van bedrijfsdoelstellingen. Zonder een eenduidige methodiek als *risk based asset management* (RBAM) is het niet mogelijk relaties te leggen tussen bedrijfsdoelstellingen, de risico's en de activiteiten die een waterbedrijf uitvoert om haar bedrijfsdoelstellingen te realiseren. Binnen PAS 55 is dit één van de leidende principes. Een eerste stap in RBAM is het vertalen van bedrijfsdoelstellingen in (meetbare/toetsbare) bedrijfswaarden.

Binnen Vitens zijn zeven bedrijfswaarden onderkend: wet- en regelgeving, dienstverlening, (water)kwaliteit, financieel, veiligheid, duurzaamheid én het imago. Voor elke bedrijfswaarde geeft een weegfactor het

belang weer. De weegfactoren zijn afhankelijk van de visie, bedrijfsstrategie en -doelstellingen. Voor elke bedrijfswaarde zijn één of meer bedrijfsnormen in de vorm van kritische prestatie-indicatoren gedefinieerd. Een voorbeeld hiervan voor de bedrijfswaarde (water)kwaliteit is het aantal normoverschrijdingen. De bedrijfsnormen vormen de basis van de risicomatrix. Met die matrix wordt (per bedrijfswaarde) de hoogte van het risico bepaald op basis van de ernst van het effect en de waarschijnlijkheid van optreden. Het geheel van bedrijfswaarden, normen en risicomatrices wordt het bedrijfswaardenmodel genoemd. Vitens heeft in haar meest recente kadernotitie de visie en het beleid vertaald naar specifieke en meetbare bedrijfswaarden. Tevens is per bedrijfswaarde een risicomatrix ontwikkeld die wordt gebruikt voor het beoordelen van alle investeringsprojecten.

Verrijken van investeringsportfolio

De besluitvorming over investeringen is geobjectiveerd door het initiële investeringsportfolio te 'verrijken' met additionele gegevens. Daarnaast zijn de projecten beoordeeld op hun risico. Uitgangspunt voor de RBAM-methode binnen Vitens is een ruwe portfolio aan lopende projecten en nieuwe investeringsaanvragen. Van alle nieuwe investeringsaanvragen is per bedrijfswaarde het risico bepaald als de aanvraag komend jaar niet wordt uitgevoerd. Eerst is bepaald op welke bedrijfswaarde(n) het project impact heeft. Van deze bedrijfswaarde(n) wordt dan aan de hand van de effectbeoordelingsmatrix en de waarschijnlijkheid van optreden het risiconiveau bepaald. Alle investeringsaanvragen zijn vervolgens

PAS 55 is een specificatie die richtlijnen geeft voor optimaal management van bedrijfsmiddelen en infrastructures. Met name in kapitaalintensieve omgevingen, zoals waternetwerken en waterschappen, is dit hét bedrijfsmodel om de effectiviteit van het managementsysteem te verbeteren. Hoewel niet vereist in andere (niet-gereguleerde) industrieën staat PAS 55 de laatste jaren volop in de belangstelling van toezichthouders en voorlopers in de industrie. Zo heeft bijvoorbeeld de Britse toezichthouder voor de watersector OFWAT de specificatie geadopteerd. Daarnaast onderkent wereldwijd een groeiend aantal bedrijven dat het excelleren in assetmanagement een cruciaal element vormt binnen hun bedrijfsvoering.



Productielocatie Leidsche Rijn.

gecorrigeerd voor inflatie en andere correctiefactoren.

De achterliggende gedachte van de correctiefactoren is het simuleren van praktijkomstandigheden, zoals het minder realiseren van investeringen in een portfolio dan gepland. Het wordt steeds belangrijker om betrouwbaar te zijn in de prognoses, zeker op de financiële markt (voor het aantrekken van benodigd kapitaal).

Regelruimte

De verplichte en in realisatie zijnde projecten zijn (per definitie) opgenomen in het investeringsprogramma, waarbij de prognoses ieder jaar worden geactualiseerd volgens de inzichten van het tweede kwartaal. De overige investeringsaanvragen - de 'regelruimte' - zijn beoordeeld en geprioriteerd op basis van een risicoprofiel. De methode probeert inzicht te geven in de regelruimte en deze zo goed mogelijk te benutten. De regelruimte is de ruimte die een bedrijf heeft om op basis van risico-beoordeling keuzes te maken. Veel bedrijven hanteren een investerings-plafond.

De regelruimte is bij voorkeur zo groot mogelijk om zo te voldoen aan de behoefte van de belanghebbenden. In het huidige investeringsplan was de regelruimte zeer beperkt door het grote aantal verplichte projecten in het kader van wetgeving en door reconstructiewerkzaamheden.

Naast de lopende en verplichte projecten is op basis van het gewenste risicoprofiel beoordeeld welke projecten een acceptabel en welke projecten een onacceptabel risico met zich meebrengen. Wat overblijft is de keuzevrijheid die het bedrijf heeft om te bepalen welke projecten de meeste toegevoegde waarde creëren voor het bedrijf en uiteindelijk haar belanghebbenden. De prioritering van de regelruimte geschiedt

door de risicobeoordeling op basis van het bedrijfswaardenmodel.

In de presentatie van het investeringsplan is ten slotte per project aangegeven wie de belanghebbenden zijn (combinatie mogelijk): de klant, de medewerker, de overheid of de maatschappij? Op basis van deze categorisering blijkt dat ruim de helft van de investeringen worden gedaan voor de klant: verbetering van de dienstverlening en de waterkwaliteit. De overige omvangrijke investeringen betreffen vooral een meer duurzame bedrijfsvoering en het voorkomen van verdroging (maatschappij) én reconstructies (overheid).

Resultaat

Met de RBAM-methode is bij het opstellen van het investeringsplan een begin gemaakt met het risicodenken: wat is de bijdrage van dit project aan de bedrijfsdoelstellingen/-waarden van de organisatie? De *risk based asset management*-methode heeft binnen Vitens bijgedragen tot meer inzicht in de opbouw van de projectenportfolio en tot meer transparantie en begrip voor de keuzes die worden gemaakt. Deze keuzes zijn reproduceerbaar en objectief. De rol van de directie krijgt ook een nieuwe dimensie: door het vergroten van inzicht in de risico's en de opbouw van het portfolio wordt de besluitvorming rondom de investeringsplanning nog meer geobjectiveerd.

Op basis van het gewenste risicoprofiel van de onderneming kan de meest optimale mix van investeringsprojecten worden gekozen om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Belangrijk is de risicobeoordeling objectief te houden, duidelijke spelregels te hanteren en middels praktijkvoorbeelden medewerkers te trainen in het beoordelen van de risico's. Eén van de aanbevelingen is daarom een (klein) team samen te stellen dat alle

investeringsaanvragen beoordeelt. Om de regelruimte zo groot mogelijk te houden, moeten investeringsaanvragen met een verplicht karakter goed onder de loep worden genomen. In hoeverre is een aanvraag echt verplicht? Of mag een bedrijfsnorm leiden tot de grote investeringskosten die ermee gepaard gaan?

Toekomst

Met de RBAM-methode zet Vitens een volgende stap in het risicodenken, waarbij men toe wil naar het beheersen in plaats van het mijden van risico's. Nu investeringsprojecten geprioriteerd worden aan de hand van het bedrijfswaardenmodel, begint de volgende fase binnen de RBAM-methode: het opbouwen van een risicoregister om zodoende niet de projecten te beoordelen maar de risico's. Voor onacceptabele risico's worden dan projecten ontwikkeld die worden opgenomen in de investeringsportfolio. Het opbouwen van een risicoregister wordt veelal stapsgewijs gedaan door concrete risico's uit te werken naar oorzaak en gevolg. Op deze manier vindt een geleidelijke transitie plaats naar een ander bedrijfsmodel.

De rol van de assetmanager zal ook gaan veranderen. Hij of zij zal de asseteigenaar - veelal het bestuur of directie - meer en meer inzicht geven in de consequenties van het gekozen bedrijfswaardenmodel: welke maatregelen moeten worden genomen om de bedrijfsdoelstellingen te halen en binnen het gewenste risicoprofiel te blijven? De assetmanager zal hiertoe een adviserende rol gaan vervullen en de directie voorzien van inzichten en scenario's voor de juiste investeringskeuzes. De directie zal uiteindelijk gefundeerd een investeringsportfolio kunnen vaststellen die overeenkomt met de gekozen bedrijfsstrategie.

Ed de Vroedt (UMS Group)
Eelco Trietsch en Willem Bootsma (Vitens)