AUDIT MAGAZINE

ARTIKELEN | 1 OKTOBER 2017

DE ‘PERFECT STORM’ IN DE ENERGIEMARKT

Auteur: Mr.drs. Jantien Heimel RA CFE CIA CISA
Beeld: Vattenfall, Hansa Blomberg - Dayne Topkin - Waldemar Brandt
Leestijd: 8 min



De afgelopen jaren waren stormachtig voor de grote Europese energiemaatschappijen. Een combinatie van ontwikkelingen zorgde in de energiemarkt voor hoge afwaardering van activa en het onder druk komen te staan van businessmodellen. In dit artikel een aantal ontwikkelingen en effecten hiervan voor Vattenfall en de interne auditfunctie.[1]

De stormachtige ontwikkelingen in de Europese energiesector, door CEO Peter Smink van Vattenfall’s 100% dochtermaatschappij, nv Nuon Energy (Nuon), gekscherend de ‘perfect storm’ genoemd, hebben de laatste decennia de energiemarkt flink veranderd. Langs de lijn van de volgende zes ontwikkelingen worden de effecten voor Vattenfall en de interne auditfunctie (Vattenfall Group Internal Audit) besproken:

1 – Overgang fossiele naar hernieuwbare energie;
2 – Groei in windenergie;
3 – Inpassing energietechnieken en draagvlak van de samenleving;
4 – Flexibele productie, uitrol slimme meters, meer data en privacyaspecten;
5 – Lean operaties en digitalisering;
6 – Outsourcing.

© AuditMagazine.nl

AUDIT MAGAZINE

Vattenfall Group Internal Audit

Vattenfall is een van Europa's grootste elektriciteits- en warmteproducenten en -verkopers, 100% eigendom van de Zweedse staat en moedermaatschappij van nv Nuon Energy. De belangrijkste afzetmarkten van Vattenfall zijn Denemarken, Duitsland, Finland, Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. In 2011 had Vattenfall ruim 37.000 medewerkers, momenteel 20.000.

Vattenfall Group Internal Audit, verantwoordelijk voor de auditfunctie binnen de gehele Vattenfall-organisatie (inclusief Nuon), daalde in diezelfde periode van 36 fte naar 25 fte. Waar het team voorheen vooral bestond uit registeraccountants en EDP-auditors, is de achtergrond van de auditors de laatste vijf jaar breder geworden. Het Nederlandse team bestaat nu uit 2 registeraccountants (waarvan 1 ook jurist), 1 ingenieur, 1 econometrist/RE, en 1 econoom.

1 – Overgang fossiele naar hernieuwbare energie

De overgang van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energiebronnen is al jaren gaande. Dit wordt onder andere gedreven door de groeiende eisen van klanten en de samenleving ten aanzien van duurzaamheid en het tegengaan van klimaatverandering. De energievoorziening in Nederland wordt duurzamer, mede onder invloed van het Energieakkoord. De eerste oudere kolencentrales zijn gesloten en de productie uit wind en zon neemt toe. Duidelijk is geworden dat veel nodig is om de klimaatverandering tegen te gaan. Een stap hierin is het klimaatakkoord van Parijs, waarmee mondiaal de ambitie is vastgelegd de wereldwijde opwarming tot het jaar 2050 te beperken tot 2° Celsius en te streven naar niet meer dan 1,5° opwarming. Voor Nederland is daarnaast de uitspraak in de Urgenda-rechtszaak relevant. De CO_2-uitstoot moet volgens die uitspraak in 2020 met 25% zijn gedaald ten opzichte van het niveau in 1990. Dit soort ontwikkelingen ten aanzien van emissiereductie zijn van invloed op de prijs van CO_2-emissierechten en daarmee op de marges op traditionele (fossiele) energieproductie.

Vattenfall heeft zich ten doel gesteld binnen één generatie vrij van fossiele brandstoffen te produceren

In Nederland hebben ook de aardbevingen in Groningen grote invloed op de energievoorziening. De minister heeft besloten de gaswinning in Nederland steeds verder terug te schroeven. Mogelijk besluit de nationale overheid tot gehele afschaffing van gas als warmtebron voor 2050, wat betekent dat in Nederland miljoenen huishoudens en gebouwen een nieuw verwarmingssysteem nodig hebben. Voor Vattenfall biedt dit enerzijds bedreigingen, aangezien een belangrijk deel van de huidige energieopwekking plaatsvindt met gas. Anderzijds biedt dit ook kansen. Vattenfall is via Nuon namelijk leverancier en ontwikkelaar van stadsverwarming en eigenaar van installatiebedrijf Feenstra dat actief is in cv-ketels en warmtepompoplossingen.

Op een energiemaatschappij als Vattenfall is overheidsbeleid op bijvoorbeeld het verplicht sluiten van kolencentrales in Nederland en kerncentrales in Duitsland, van grote invloed. Vattenfall heeft zich ten doel gesteld binnen één generatie vrij van fossiele brandstoffen te produceren. Dat betekent investeren in duurzame energieopwekmethoden als windparken en zonnepanelen en het versneld afstoten van 'oude' activa. Al deze ontwikkelingen raken niet alleen de strategische risico's van de organisatie, maar daarmee ook de specifieke onderzoeksterreinen van de auditfunctie.

2 – Groei in windenergie

Als de Europese lidstaten hun klimaat- en energiebeloften nakomen, kan windenergie volgens de prognoses van de European Wind Energy Association (EWEA) rond 2030 in een kwart van de Europese vraag naar elektriciteit voorzien. In 2020 wil Vattenfall zijn windenergiecapaciteit hebben verdubbeld tot 4 Gigawatt (GW). Dat betekent een totale groei van 400-600 Megawatt (MW) per jaar in bestaande en mogelijk ook nieuwe markten/landen. Deze ambitie kan Vattenfall alleen realiseren als zij voldoende Europese aanbestedingen voor wind op zee wint. Veilingmodellen hebben

hier het spel veranderd, biedingsniveaus zijn zelfs tot nul teruggevallen! Dit gebeurde onlangs in Duitsland, wat betekent dat offshore windenergie voor het eerst zonder subsidies zal worden gebouwd.



Group Internal Audit richt zich in de audits op risico's die horen bij het aangaan van deze langetermijnverplichtingen tot miljardeninvesteringen op zee met onbekende toekomstige energieverkoopprijzen. Te denken valt aan projectmanagementaudits, aanbestedingsaudits en audits op het gebied van het aangaan van partnerships en joint ventures.

Bij windenergie valt ook te denken aan audits op veiligheidsaspecten. Juist op zee en op hoogte kunnen ongelukken desastreuze gevolgen hebben. Safety is dus een belangrijke 'core value' van Vattenfall waar gerichte sturing vanuit het management voor nodig is. Group Internal Audit onderzoekt hoe 'safety management' in de praktijk terugkomt in certificeringen, KPI's, beleid en operationeel op de werkvloer. Zijn er incidentmeldingssystemen, werkt de plan-do-check-act cycle in de praktijk?

3 – Inpassing energietechnieken vergt draagvlak van de samenleving

Sommige vormen van hernieuwbare energie, zoals de plaatsing van windparken op land of voor de kust, leiden tot weerstand. Andere mogelijke bijdragen aan broeikasgasemissiereductie, zoals ondergrondse CO_2-opslag, de inzet van biomassa of kernenergie, wekken ook tegenstand op. Dat laat zien dat voor de energietransitie voldoende draagvlak in de samenleving van groot belang is.

In de praktijk blijkt dat in sommige gevallen niet alleen interne audits maar af en toe ook incidentonderzoeken nodig zijn

Group Internal Audit kan helpen bij het in kaart brengen of voldoende en effectieve mitigerende maatregelen zijn genomen door het management voor dit soort risico's. Bij weerstand kan lobbyen helpen, maar van belang is dat dit integer gebeurt en zonder dat daar bijvoorbeeld omkoping of corruptie plaatsvindt. Hierbij is van belang dat er voldoende bekendheid gegeven wordt aan de gedragscode. Recent zijn op dat gebied audits uitgevoerd op de onderwerpen 'anti-bribery', 'code of conduct for suppliers' en 'sourcing from countries with increased political risk'. In de praktijk blijkt dat in sommige gevallen niet alleen interne audits maar af en toe ook incidentonderzoeken nodig zijn. Bij

Vattenfall is Group Internal Audit verantwoordelijk voor de uitvoering van dergelijke incidentonderzoeken. In elk land is daarvoor tenminste één fraudespecialist binnen de IA-functie, die naast het uitvoeren van reguliere audits ook beschikbaar is om ad-hoc incidentonderzoeken uit te voeren.

4 – Flexibele productie, uitrol slimme meters, meer data en privacyaspecten

Door het toenemende aandeel van de flexibele productie van elektriciteit uit wind en zon wordt het steeds belangrijker om goed te kunnen omgaan met dit wisselende aanbod. Dat verloopt vooralsnog goed: het groeiende aandeel variabele bronnen leidt niet tot een lagere betrouwbaarheid van de elektriciteitslevering. Het opvangen van een wisselend aanbod gebeurt momenteel onder meer door de conventionele productie uit kolen en gas mee te laten bewegen. Andere mogelijkheden zijn het verhogen van de capaciteit van distributienetwerken, het verhogen van transportcapaciteit met het buitenland en de vraag naar elektriciteit mee laten bewegen met het aanbod en opslag van elektriciteit.

Er lopen proefprojecten voor opslag van elektriciteit, bijvoorbeeld in accu's naast windparken, en bij elektrische auto's die ook elektriciteit terug kunnen leveren aan het net. Slimme meters kunnen naast het bieden van inzicht in het energieverbruik, ook een rol spelen in het reageren op actuele energieprijzen. De opgave is om vanuit maatschappelijk perspectief de optimale mix van maatregelen te nemen om de fluctuaties aan te kunnen. Wat hiervoor mogelijk en nodig is wordt op dit moment door de sector onderzocht.



In Nederland worden analoge meters minimaal eens in de drie jaar bij de klant thuis uitgelezen door de netbeheerder. Slimme meters kunnen dagelijks uitgelezen worden door de netbeheerder: met het verbruik per kwartier voor elektriciteit en uurwaarden voor gasverbruik. Dit mag alleen met de juiste toestemming (mandaat) van de klant. Deze enorme toename aan mogelijke beschikbare data geeft de onderneming opnieuw kansen en risico's. Per 25 mei 2018 geldt binnen de EU de algemene verordening gegevensbescherming (AVG). De AVG zorgt voor versterking en uitbreiding van privacyrechten, meer verantwoordelijkheden voor organisaties en stevige bevoegdheden voor alle Europese privacytoezichthouders, zoals de bevoegdheid om boetes tot 20 miljoen euro op te leggen.

De ontwikkeling van privacyregels binnen Europa is uitermate relevant voor energiemaatschappijen. Zeker ook de data van de slimme meter en andere klantgegevens moeten goed geborgd worden. Binnen Vattenfall zijn er diverse programma's om medewerkers zich bewust te laten worden van de risico's en hun gedrag daarop te laten aansluiten. Dit vormde voor Group Internal Audit aanleiding om niet alleen audits te gaan uitvoeren op 'Europese privacywetgeving

readiness', maar ook om nog eens kritisch te kijken naar de eigen opslag van persoonsgegevens in auditdossiers. Is het nodig om de klantgegevens mee te nemen in de steekproef of kan – of moet – worden volstaan met geanonimiseerde data? Niet alleen de Autoriteit Persoonsgegevens (AP), maar ook de toezichthouder Autoriteit Consument en Markt (ACM) verscherpt het toezicht steeds meer. Mede om die reden staan diverse specifieke compliance audits – afhankelijk van de jaarplannen van de toezichthouders – op de auditagenda.

5 – Lean operaties en digitalisering

Een sterke kosten- en efficiëntiefocus blijft de sleutel om concurrerend te blijven in de huidige energiemarkt. Digitalisering, zoals met de slimme meters, is daarbij een belangrijke factor in de toenemende operationele efficiëntie en flexibiliteit. Efficiënte werking vereist betere gegevens over de toestand van apparaten en meer krachtige en complexe algoritmes voor het omzetten van gegevens in intelligentie en controle. Digitalisering creëert ook nieuwe mogelijkheden voor klantinteractie, en nieuwe oplossingen kunnen meer visueel en begrijpelijker worden gemaakt. Dit resulteert in een steeds competitiever klimaat waar de concurrentie niet alleen uit andere utiliteiten komt, maar ook van andere industrieën zoals IT, internetbedrijven en kleine startende bedrijven. Bij de vele innovaties en initiatieven, zoals Agile, wil Group Internal Audit zoveel mogelijk aanhaken. Verder blijven onderwerpen als autorisatiemanagement en cyberrisico's een belangrijk aandachtspunt voor de interne audits. Daarom werken de IT-auditors steeds meer in combinatie met brede operational auditors.

Klantgegevens moeten goed geborgd worden. Er zijn programma's om medewerkers zich bewust te laten worden van de risico's en hun gedrag daarop te laten aansluiten

6 – Outsourcing

Binnen Vattenfall is besloten om het potentieel van outsourcing van bepaalde inkoop-, finance en humanresourcebedrijfsprocessen te onderzoeken. Daartoe loopt momenteel een Europees aanbestedingstraject. Het doel is niet alleen kostenbesparing op de lange termijn, maar outsourcen wordt ook gezien als een strategisch managementinstrument om de bedrijfsprocessen aan te sturen en de staffuncties te standaardiseren teneinde de organisatie fit en flexibel voor de toekomst te maken.

Uiteraard heeft de outsourcing van veel staffuncties invloed op de internal controls in de processen. De rol van Group Internal Audit is bijvoorbeeld het formuleren van specifieke auditclausules in outsourcingscontracten en het beoordelen van de opzet van de aangeboden controls door de outsourcingspartners. Zodra de keuze voor de partner is gemaakt en gestart wordt met de implementatie start Group Internal Audit met diverse audits naar de werking van de controls.

Nu, maar ook in de toekomst na het outsourcen, werken de auditors van Vattenfall internationaal. Daarbij komt internationaal werken en omgaan met verschillende bedrijfsculturen aan bod. Hoe ga je daar als auditor mee om? Gebruik je dan gemixte teams om zo voldoende aandacht te hebben voor cultuurverschillen? Heeft het invloed op het type aanbeveling dat je geeft? Wat in het ene land werkt, hoeft immers niet per definitie in het andere land effectief te zijn. Tevens heeft de internationalisering geleid tot Engels als voertaal en het investeren in een uniform auditproces met enkel digitale dossiers en een applicatie om zo de kwaliteit over de landen heen te kunnen borgen. Op deze wijze trachten we nu en in de toekomst 'value adding' audits uit te voeren.

Noot

1. Ontleend aan *Energietrends 2016*, een uitgave door ECN, Energie-Nederland en Netbeheer Nederland en het jaarverslag nv Nuon Energy 2016.

AUDIT
MAGAZINE

Over
Jantien Heimel RA CFE CIA CISA is hoofd Internal Audit Netherlands bij de Vattenfall Group.

Tags: Internal auditfunctie

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/de-perfect-storm-in-de-energiemarkt/