

Praktisk erfaring med benchmarking hos Viborg Fjernvarme

“Månedens nøgletal” holder pause i dette nummer. I stedet fortæller Viborg Fjernvarme om de positive erfaringer, værket hidtil har gjort sig med benchmarkingarbejdet.



BENCHMARKING

Af økonomileder Johs. Harrig Jensen,
Viborg Fjernvarme

Længe før benchmarking blev et velkendt begreb i bredere kredse i fjernvarmebranchen, fandt der utvivlsomt under anden betegnelse en slags mere eller mindre intern benchmarking sted på mange værker. Dette var tilfældet på Viborg Fjernvarme. Her er skildret lidt af værket forløb og praktiske erfaringer med benchmarking.

Tilbage i 1990'erne havde Viborg Fjernvarme årligt suppleret årsregnskabet med opstilling af 5-årige nøgletal. Med årene blev flere og flere nøgletal føjet til, når vi fandt, at de udtrykte noget betydningsfuldt om værket og dets udvikling.

Der var ikke kun tale om diverse økonomiske hoved- og nøgletal, men i høj grad også om forbrugerrelaterede nøgletal samt tekniske data vedrørende ledningsnettet og driften i øvrigt. Nogle af de nøgletal, vi fandt vigtigst, blev ligeledes serveret i diagrammer i bevidsthed om værdien af det visuelle indtryk.

I mange henseender kunne man ud af de ikke-beløbsmæssige nøgletal næsten udlede mere om værket forhold, end af det ordinære årsregnskab. Nøgletallenes funktion var her tænkt som service for værket forbrugere og interessenter. Vores motto var, at vi ikke havde noget at skjule og godt ville være vores ting bekendt og dele dem med interesserede.

Nøgletallene kan ses på Viborg Fjernvarmes hjemmeside: www.viborg-fjernvarme.dk under økonomi/nøgletal & diagrammer.

Intern benchmarking

Viborg Fjernvarmes forholdsvis mange forskellige statistiske nøgletal blev i høj grad også brugt som intern benchmarking. År for år satte vi på – og gør det fortsat - at gøre tingene endnu bedre. At kunne se en positiv udviklingstendens. De nøgletal og dermed aktivitetsgrene, vi især har kredset om gennem årene, er nedbringelse af vores ledningsbrudfrekvens, spædevandsforbrug og afkøling/returtemperatur i ledningsnettet. Specielt sidstnævnte har det sidste ti-år været det ubetinget største fokusområde. Store resurser har været anvendt på oplysning og information til forbrugerne m.fl., og for fem år siden mandede det ud i indførelse af en incitamentstarif, som har hjulpet os yderligere på vej.

Vores egne nøgletal har vi med tiden følt som et godt redskab, som vi med udgangspunkt i kan tage bestik af fremtiden. De indgår som et værdifuldt appendix til ikke blot årsregnskabet, men også som forlængelse af en aktiv budgetanvendelse. I stedet for blot at lade tingene ske og håbe på det bedste, ønsker vi at påvirke og styre fremtiden, i den udstrækning det er os muligt.

På et tidspunkt for år tilbage følte vi behov for at kende mere til vores stadi. Vi ville gerne lære noget af andre, som måske gjorde noget på en anderledes og bedre måde. Derfor forsøgte vi bl.a. at sammenligne os med værker af nogenlunde samme størrelse og struktur. Vi gjorde brug af Dansk Fjernvarmes årlige statistik,

men alligevel viste det sig temmelig svært at få tilvejebragt tilstrækkelig relevante og valide informationsdata, og forsøget signede hen.

Erfa-grupper for benchmarking

Så skete det for 2-3 år siden, at der blev taget initiativ til at igangsætte benchmarking i officielt regi i fjernvarmebranchen.

Der blev dannet tre erfa-arbejdsgrupper for benchmarking, nemlig for henholdsvis produktion, distribution og administration.

Benchmarkinggrupperne inden for hvert funktionsområde skulle blandt andet komme med relevante og repræsentative nøgletal, som værkerne selv og andre interessenter kunne bruge som pejlemærker og tage afsæt i.

Sammenligning af nøgletallene med andre nogenlunde tilsvarende værker samt sit eget værks årlige udvikling skulle gerne være et godt udgangspunkt for at gøre tingene bedre. Kunne branchen tilmed nå frem til et godt, enkelt og brugbart benchmarkingprodukt, som kunne imødegå et uønsket bureaukratisk pålæg udefra, ville det også være en gevinst.

Hos Viborg Fjernvarme fandt vi det naturligt at hoppe med på benchmarkingvognen fra starten, og derigenem være på forkant og være med til at præge udviklingen. Vi tilmeldte os med en repræsentant i såvel distributions- som administrationsgruppen. Selv tog jeg sæde i administrationsgruppen, skønt denne gruppes funktionsfelt ret beset kun udgør nogle beskedne procent af et fjernvarmeværks totale driftsbudget.

Lige fra starten var der temmelig god repræsentation i administrationsgruppen. Undervejs har der udspundet sig mange frugtbare faglige diskussioner, især omkring de mange problemer med ensartet økonomisk registrering værkerne imellem. Med tiden blev man mere og mere bevidst om vigtigheden af, at der blev tolket på ensartede og valide data, og at risici for at "gå fejl i byen" let kunne være til stede.

Næsten alle værker har deres særkende, og det er slet ikke så let som i almindelige virksomheder. Her kan man i modsætning til et varmekværk ty til traditionelle økonomiske nøgletal som dækningsgrad, overskudsgrad, kapacitetsgrad og soliditetsgrad.

Inden for det første år var administrationsgruppen nået tæt på enighed om cirka en halv snes relevante nøgletal. Sidenhen er antallet af nøgletal blevet kogt ned til en håndfuld stykker, og der har været finpudset lidt på formål, definitioner mv.

Gruppen ville gerne have haft mindst ét ikke decideret økonomisk nøgletal. Det kunne være et nøgletal for kundetilfredshed, service og information. Indtil videre er det desværre ikke lykkedes at nå frem til noget. En slags afart af denne mere "bløde" nøgletalstype udarbejder vi på Viborg Fjernvarme i form af en fraværstatistik, en grupperet fraværspocent omhandlende værkets medarbejdere. Nøgletallet kan vi sammenligne med Dansk Industris tilsvarende statistik opdelt på forskellig vis samt tilsvarende statistik inden for det offentlige.

Lettere adgang til sammenlignelige data

De nøgletal, de tre erfa-grupper er

nået frem til, er for en stor dels vedkommende også nogle af de nøgletal Viborg Fjernvarme gennem flere år har fundet vigtige.

Et af goderne ved branchens igangsætning af benchmarkingarbejdet er, at vi nu i forhold til tidligere, lettere kan få adgang til andre værkers nøgletal, som vi kunne føle behov for at sammenligne os med. Indtil videre er det dog begrænset, hvad vi har foretaget os på den led. Derimod har vi hver gang FJERNVARMEN dukkede op, dvælet ved månedens nøgletal. Her kan man hurtigt hæfte sig ved niveauet på landsplan ifølge diagrammet og sammenligne det med sit eget værks nøgletal og vurdere på årsagerne til forskellene.

Skævheder

Benchmarking på visse nøgletal værkerne imellem vil for nogle værkers vedkommende kunne opleves som helt og aldeles unfair på grund af specifikke særpræg, f.eks. geografiske og politiske forhold. Blev nøgletallet renset for disse forstyrrende elementer, ville værket's cleanede nøgletal måske resultere i en markant anderledes placering i sammenligningsøjemed.

Blandt de forskellige udvalgte benchmarkingnøgletal kan nogle nøgletal være mere væsentlige end andre. Således må nøgletallet vedrørende distributionstab tilhøre de aller mest vægtige. Nøgletallet for distributionstab opgjøret mængdemæssigt pr. kanalmeter findes umiddelbart vældig brugbart.

Men når distributionstabets opgøres beløbsmæssigt, kommer blandt andet Viborg Fjernvarme uforskyldt i uføre. Nøgletallet for distributionsomk. pr. kanalmeter (1.000 kr/km) blev omtalt i FJERNVARMEN nr. 10/2007.

Distributionsomk. pr. kanalmeter (1.000 kr/km) omhandler for Viborg Fjernvarmes vedkommende omkring 1/3 af årets omkostninger i alt, og gadeledningstab udgør 2/3 af alle omkostninger henført til distribution.

Ved benchmarking med andre værker indeholder nøgletallet skævheder ud over manglende ensartethed med hensyn til omkostningsregistreringer.

Der er også tidsmæssige problemstillinger pga. værkerens forskellige regnskabsperioder. Det kan bl.a. som for Viborg Fjernvarmes vedkommende skyldes springende energiindkøbspriser, som ikke altid svinger tidsmæssigt med markedspriserne. Den største problemstilling er dog affødt af prisen pr. produceret eller indkøbt energienhed, som kan henføres til det politisk bestemte brændselsvalg. Især sidstnævnte kan med andre valg flytte særdeles store millionbeløb og vende fuldstændig op og ned på tingene.

I den situation kan benchmarking forekomme ret så absurd, men positivt set kan en sådan benchmarking trods alt være med til at afdække de politisk bestemte og himmelråbende uligheder, nogle værker udsættes for. Ved arbejde med benchmarking finder man virkelig ud af, at man skal have sine kritiske øjne med sig, sørge for at komme under overfladen og ikke drage forhastede konklusioner.

Benchmarking er en proces, og de nøgletal, erfa-grupperne hidtil er nået frem til, er næppe alle endegyldige. Det bør dog ingenlunde afholde nogen fra at give sig i kast med benchmarking, for det kan kun afstedkomme, at man bliver klogere på sine driftsforhold og økonomiske situation.

jhj@viborg-fjernvarme.dk

Tilmeld dig vores
NYHEDSBREV
På www.danskfjernvarme.dk

