

Et døgnns arbejde med benchmarking

Det var især arbejdet med at få styr på definitionerne, der tog tid, da Dansk Fjernvarmes erfa-gruppe brugte et døgn på at arbejde med benchmarking.



BENCHMARKING

Af journalist Flemming Rasmussen,
Dansk Fjernvarme

Det er ikke nogen god idé at sammenligne æbler og pærer.

Nogenlunde sådan lyder et velkendt ordsprog, og også når det handler om at indføre benchmarking i fjernvarmesektoren, gælder det om at undgå at snakke forbi hinanden og sammenligne forskellige ting.

Arbejdet med at få definitioner af nøglebegreber på plads fyldte derfor meget, da knap 40 medlemmer af Dansk Fjernvarmes erfa-gruppe for benchmarking mødtes til arrangementet "Et døgn for benchmarking".

Idéen med benchmarking er, at værkerne kan sammenligne sig med

hinanden via en række nøgletal og dermed blive klogere på, hvor de kan effektivisere sig. Men det er et hårdt og tidskrævende arbejde at få taget alle de diskussioner og afklaringer, der skal til, før disse nøgletal er præcist definerede, så fjernvarmesektoren kan få skabt et velfungerende system for benchmarking. De 24 timers arbejde var således et skridt på vejen til at få fyldt kød på det skelet, der blev skabt, da erfa-gruppen og arbejdet med benchmarking blev startet sidste år.

Gevinst på alle niveauer

Det var formanden for erfa-gruppens arbejdsudvalg, Bjarne Jægerschou fra Roskilde Forsyning, der bød deltagerne velkommen med et indlæg, der

samlede trådene og skabte overblik over formålet med – og gevinsten ved – benchmarking.

Han pointerede i den sammenhæng, at arbejdet med benchmarking både sigter mod samfunds-, branche- og værksniveau. På det overordnede samfundsplan er benchmarking med til at sikre en gennemskuelig og effektiv sektor. På brancheniveau er benchmarking blandt andet til gavn, fordi den er med til at dokumentere branchens evner over for omverdenen, og fordi den kan give branchen et kollektivt løft via de muligheder for effektivisering, den viser. For det enkelte værk er benchmarking et muligt ledelsesværktøj, som værket kan bruge til at blive mere effektivt.

Bjarne Jægerschou var derfor meget glad for at kunne skyde det store arbejde i gang med arrangementet "Et døgn for benchmarking".

- Vores benchmarking skal være vidensdeling og erfaringsudveksling til gavn for alle. Det skal være et afsæt til forbedringer i branchen. Når vi mødes i morgen og præsenterer resultaterne af arbejdet, vil det samtidig være begyndelsen på en ny æra, konstaterede han og ønskede de fremmødte god fornøjelse med det kommende døgnns arbejde.

Tre arbejdsgrupper

Dansk Fjernvarmes erfa-gruppe for benchmarking er organiseret med arbejdsgrupper inden for administration, produktion og distribution, og det var i disse grupper, det egentlige arbejde i "Et døgn for benchmarking" skulle foregå.



Dorthe Staldkarl fra Skanderborg Fjernvarme agerede ordstyrer, da administrationsgruppen under erfa-gruppen for benchmarking arbejdede med at få defineret nøgletal.

Foto: Flemming Rasmussen.

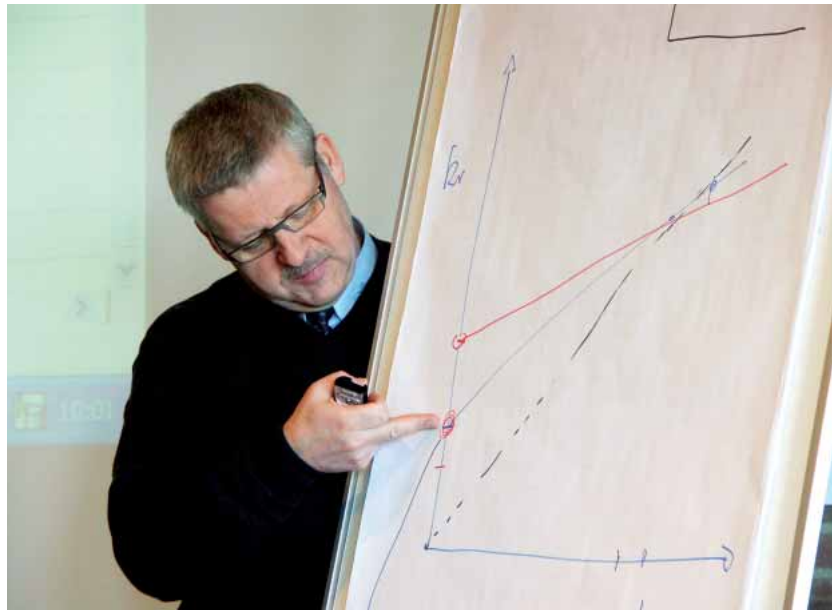
Opgaven var, at lægge fundamentet for de kommende års tiltag inden for benchmarking og arbejde med at få præciseret og defineret nogle nøgletal til brug i benchmarkingen for at undgå problemer med æblerne og pærerne. Det blev et arbejde, der kom til at fortsætte til langt ud på aftenen.

Hvad er "nedetid" egentlig?

De mange timers arbejde bød på et utal af diskussioner, der bevægede sig fra helt overordnede betragtninger til diskussioner på detaljeniveau.

Et eksempel på det første var den klassiske diskussion om betydningen af regnskabsperioden - og om man kan sammenligne regnskabstal for et kalenderår med et regnskab fra en fyringssæson.

Ellers var et typisk samtaleemne, hvad et tal skulle sættes i forhold til. For eksempel kunne et muligt nøgletal, som det kunne være relevant for værkerne at sammenligne, være inkassoudgifter per måler. Men er det



Efter et døgns arbejde for benchmarking, hvor meget var foregået i grupper, sluttede arrangementet med en opsamling i fællesskab. Her er det Henry Juul Nielsen fra Viborg Fjernvarme, der er i fuld gang med at understrege en pointe. Foto: Flemming Rasmussen.

relevant at sætte udgiften i forhold til antallet af målere, eller er der en bedre målestok? Andre gange kan

dilemmaet være, om det skal hedde (Fortsættes næste side)

(Fortsat fra forrige side)

"per produceret megawatttime", eller "per kilometer ledning".

I produktionsgruppen var der et eksempel på en diskussion på detaljeniveau, da emnet "nedetid" blev diskuteret. Gruppen var enige om, at et nøgletal for, hvor ofte og længe et værk er nede med driftsudfald, ville være et naturligt tal at have med i benchmarkingen. Men hvordan skulle det gøres op? Er tre afbrydelser af én time for eksempel bedre end én afbrydelse af tre timer? Og hvordan afspejler man det i nøgletallet?

Hvad emnet "nedetid" angår blev gruppen enige om, at det afgørende måtte være den tid, produktionsledet ikke er i stand til at levere til distributionsledet. Hvis varmen derfra ikke kommer ud til forbrugeren, er det et problem i distributionsledet.

Diskussionerne viser, at arbejdet med nøgletallene er stadig på et stadie, hvor der kan stilles flere spørgsmål, end der kan gives svar. Og i de kommende års arbejde skal der træffes rigtig mange beslutninger af den art, der er beskrevet her.

Kravene vil altid stige

Efter et velfortjent aftenmåltid indtog Carsten Beck fra Institut for Fremtidsforskning talerstolen for at holde et indlæg om fremtidens benchmarking.

Det var et både underholdende og tankevækkende indslag, der fik tilhørerne til at spidse ører, og som gav stof til efterfølgende diskussion. Især fordi han havde flere pointer, hvor benchmarking blev anskuet på en utraditionel måde - ofte med bløde værdier i fokus. Et eksempel var begrebet "Corporate Social Responsibility, altså selskabers sociale ansvarlighed.

- Det bliver vigtigere og vigtigere for selskaber at gøre noget for deres lokalområder - der er simpelt hen øget konkurrence om det. Så et benchmark for det totale bidrag til værkernes lokalområder ville være en god idé, hvordan man så end vil gøre det op. Men det ville helt sikkert være et godt sted at sætte ind, når man ser

på fremtidens krav, forudså Carsten Beck.

Fremtidsforskeren havde også den pointe, at fjernvarmebranchen, som alle andre brancher, godt kan få indbygget på rygraden, at kravene til branchen vil stige. Krav stiger altid - det går aldrig den anden vej. Derfor er benchmarking som et værktøj til effektivisering og til at forberede sig til fremtiden, den rigtige vej at gå. Også fordi verden ifølge Carsten Beck bliver mere usikker og omskiftelig.

Det er svært at spå, især om fremtiden, siges det. En økonomiprofessor fra Yale Universitetet konstaterede kort før børskrakket i 1929, at aktiekurserne tilsyneladende havde nået et permanent højt niveau, et pladeselskab sagde nej til Beatles, og IBM mente, at 100 millioner dollars var alt for dyrt for Microsoft.

Nogle gange kommer udviklingen, forandringerne og kravene nemlig lynhurtigt. Uden at selv de fremmeste eksperter har set det komme. Det kalder Instituttet for Fremtidsforskning for "wildcards".

- Murens fald er et godt eksempel. Lige pludselig var verden en anden. Internettet er et andet glimrende eksempel. Hvis dette møde var holdt for 10-15 år siden havde nettet slet ikke været en faktor, men inden for en ganske kort årrække har det skabt alverdens krav til alle virksomheder, konstaterede han.

Det skal være sjovt

Næste formiddag fremlagde grupperne deres arbejde for forsamlingen, og det var tid til at samle op. Et af de

forslag, der blev bragt på banen ved den fælles afrunding var, at der skabes en ordbog over alle nøgletallene, hvor en række oplysninger skematisk går igen for hvert nøgletal. Det kunne dreje sig om formål, indhold, definition, eksempler og forslag til, hvordan man forbedrer sig på nøgletallet (best praksis).

Alt dette kan lægges på Dansk Fjernvarmes hjemmeside under benchmarking i takt med, at værktøjerne bliver udviklet.

Formanden for arbejdsgruppen, Bjarne Jægerschou fra Roskilde Forsyning, var godt tilfreds med udbyttet af døgnet arbejde og glædede sig på arbejdsgruppens vegne til det videre arbejde.

- Vi skal selv synes, det er sjovt og have noget ud af det. Og det er mit klare indtryk efter at have været med i det sidste døgns arbejde, at begge dele er tilfældet for alle os, der har været med. Så det glæder mig med henblik på fremtiden, konstaterede Bjarne Jægerschou.

Med de 24 timers arbejde i bagagen har erfa-gruppen for benchmarking taget endnu et skridt på vejen til et velfungerende benchmarkingsystem for fjernvarmesektoren. Fundamentet er så småt ved at være støbt og grupperne fik defineret en række nøgletal, men der er endnu mange timers arbejde i vente, da benchmarking er en proces, der aldrig stopper.

fr@danskfjernvarme.dk

FAKTA OM ERFA-GRUPPEN

FAKTA OM ERFA-GRUPPEN

- Erfa-gruppen for benchmarking blev oprettet sidste år. Der er i øjeblikket cirka 60 medlemmer.
- Arrangementet "Et døgn for benchmarking" er det første af sin art, men gruppen planlægger, at det skal være en fast årlig begivenhed.
- Gruppen understreger, at nye medlemmer i gruppen er meget velkomne. Det er endnu ikke for sent at involvere sig i arbejdet med benchmarking, der anses for at være et vigtigt projekt i branchens historie.