

Benchmarking er kommet for at blive

Arrangementet "Et døgn for benchmarking" byggede videre på arbejdet med at slibe værktøjerne til en benchmarking af fjernvarmesektoren til.



BENCHMARKING

Af journalist Flemming Rasmussen,
Dansk Fjernvarme

Benchmarking er en proces, som aldrig rigtig stopper. Der er altid en detalje, der kan diskuteres for at gøre sammenligningsgrundlaget bedre, og et nøgletal, der skal defineres mere præcist, så man undgår misforståelser. Det er den proces, en række medlemmer af Dansk Fjernvarmes Benchmarkinggruppe i april var samlet om til arrangementet "Et døgn for benchmarking".

Det er andet år i træk, "Et døgn for

benchmarking" afholdes, og derfor havde arrangementet i år undertitlen "Benchmarking er kommet for at blive".

I regi af erfa-gruppen har Dansk Fjernvarme således gennem nogen tid arbejdet på at etablere en velfungerende benchmarking for fjernvarmesektoren.

Ved sidste års arrangement blev der taget en række af de grundlæggende skridt, idet en række nøgletal blev defineret. Det går ud på at få gjort klart, hvad værkerne vil kunne sammenligne, hvorfor og ikke mindst hvad der forstås ved de forskellige

nøgletal. Det er en meget kompliceret opgave, som fortsatte ved dette års arrangement, hvor de fremmødte blandt andet arbejdede med at finpudse det arbejde, der blev påbegyndt sidste år, og som har stået på siden da.

På den baggrund var det arbejdsgruppens formand, Bjarne Jægerskou fra Roskilde Forsyning, der bød velkommen med en tak til dem, der har været aktive.

- Som formand har jeg lyst til at takke udvalget og alle dem, der har gjort en indsats i dagligdagen ude



Cirka 40 medlemmer af Dansk Fjernvarmes Benchmarkinggruppe var mødt frem for at yde et døgn koncentreret indsats for fjernvarmebranchens benchmarkingarbejde. Arbejdet bestod især i at udvikle og definere nøgletal. Foto: Nils Rosenvold.

på værkerne. For mit eget vedkommende er det sådan, når jeg skal rode med noget teknisk, at jeg først læser manualen til sidst. Her har vi været nødt til at skrive den selv først, sagde han om det arbejde, der indtil videre er gjort i Benchmarkinggruppen.

Processer og resultater

Der er flere forskellige formål med at arbejde med benchmarking i fjernvarmesektoren. Fjernvarmeværkerne er naturlige monopoler og ligger derfor ikke som udgangspunkt i konkurrence med hinanden. Derfor kan de hjælpe hinanden med viden og erfaringer til alles fordel, og her er benchmarking et redskab til at blive klogere på, hvor man er dygtig i forhold til sine sammenlignelige kolleger og ikke mindst, hvor man kan forbedre sig.

Derudover er et godt og seriøst benchmarkingarbejde et led i at skabe mere gennemsigtighed og åbenhed i fjernvarmesektoren i en tid, hvor der er fokus på effektivisering, gennemsigtighed, forbrugerrettigheder, forbrugerhensyn i almindelighed og på sektorens regnskabspraksis i særdeleshed.

Endelig arbejder myndighederne som en naturlig ting med forskellige tanker om, hvordan fjernvarmesektoren kan effektiviseres. I den sammenhæng vil forskellige initiativer

FAKTA OM ARBEJDSGRUPPEN

FAKTA OM ARBEJDSGRUPPEN

Benchmarkgruppen har hidtil haft et arbejdsudvalg på ti personer, hvoraf to, Hans Ole Haahrmark, København og Niels Poul Ydemann, Randers, ikke genopstillede. Nyvalgt til arbejdsudvalget blev Poul Madsen fra Århus og Magnus Foged fra København.

Arbejdsgruppen er nu således sammensat:

Bjarne Jægerskou, Roskilde, Henry Juul Nielsen, Viborg, Karsten Randrup, Randers, Niels Mondrup Pedersen, Boulstrup-Hou, Dorthe Staldkarl, Skanderborg, Bjarne Holm, Aalborg, Rudi Bjerregaard, Høje Taastrup, Leif Petersen, VEKS, Poul Madsen, Århus og Magnus Foged, København.

omkring benchmarking ganske givet blive aktuelle, og så vil det næppe være en ulempe, hvis sektoren selv er i fuldt sving.

På den baggrund overlod Bjarne Jægerskou efter sin velkomst scenen til Konkurrencestyrelsen, hvorfra kontorchef Carsten Smidt var mødt frem for at tale om styrelsens forventninger til fremtidens benchmarkingarbejde.

Den opgave greb Carsten Smidt særdeles konkret an, idet han valgte at give et bud på, hvordan en benchmarking inden for fjernvarmesektoren kunne gribes an baseret på, hvordan styrelsen har arbejdet med benchmarking for elforsyningsselskaberne.

Han understregede, at hans indlæg var for egen regning og baseret

på egne regnestykker, og at det ikke nødvendigvis skulle tages til indtægt, at det er sådan et system, der senere vil blive gældende for fjernvarmesektoren.

Hos elforsyningerne har Konkurrencestyrelsen hovedsagelig arbejdet med nøgletal, hvor man sætter en omkostning i forhold til noget konkret. Altså en given omkostning, "X", i forhold til nettets længde, "Y". Denne såkaldte netvolumenmodel er brugt i elsektoren, fordi nettets længde er det eneste konkrete at måle i forhold til.

Desuden er der lavet mål for kvaliteten i leveringen ved at sætte henholdsvis antallet af nedbrud og

(Fortsættes næste side)

(Fortsat fra forrige side)

nedbrudenes varighed i forhold til antallet af forbrugere. Til sidst kan alt dette regnes sammen i et ultimativt nøgletal for et selskab.

Resultaterne er siden brugt til at stille effektiviseringskrav til sektoren, hvilket ikke umiddelbart er sigtet med den proces, der er sat i gang for fjernvarmesektorens vedkommende.

Vigtig adskillelse

Med sit regneeksperiment forsøgte Carsten Smidt at bruge en sådan model på fjernvarmesektoren samtidig med, at han tog hensyn til den opdeling i produktion, distribution og administration, der er brugt i Dansk Fjernvarmes benchmarkingarbejde.

- En adskillelse i de forskellige led er vigtig. Selvom man lægger det hele ind i en samlet benchmark, skal det være muligt at se en eventuel årsag til, at et værk kan have ekstra høje omkostninger inden for eksempelvis produktion, distribution eller administration, sagde han.

Indlægget fra Carsten Smidt førte til en del debat blandt de fremmødte. Snakken og spørgsmålene til ham kredsede især omkring den måde, han havde sat nøgletallene sammen på. Økonom Ole K. Jensen fra Dansk Fjernvarme kom med en afsluttende observation omkring Carsten Smidts indlæg og den efterfølgende debat.

- Der er forskel på procesbenchmark og resultatbenchmark. Det er velsagtens procesbenchmark, der er vores opgave i det arbejde, vi internt laver i branchen, fordi vi gør det for at blive mere effektive og for at lære af hinanden – ikke så meget for at opnå et bestemt resultat. Men hvis vi via en dialog med myndighederne kan opnå, at de anvender det samme datagrundlag til resultatbenchmark, så er vi nået langt, sagde Ole K. Jensen.

Carsten Smidt oplyste, at Konkurrencestyrelsen arbejder på en rapport, der engang til efteråret skal afleveres til Energistyrelsen, og som skal danne udgangspunkt for en senere benchmarking af fjernvarmesektoren.



Kontorchef Carsten Smidt fra Konkurrencestyrelsen gav et indlæg om styrelsens forventninger til fremtidens benchmarkingarbejde. Han tog udgangspunkt i den model, der er brugt hos elforsynings-selskaberne. Foto: Nils Rosenvold.

Husk formålet

Benchmarkingdøgnets anden gæst var professor i økonomistyring ved Aalborg Universitet, Per Nikolaj Bukh. Han gav et tankevækkende indlæg om økonomistyring og benchmarking.

En af hans centrale pointer var, at benchmarking kan laves på utallige måder og med næsten lige så mange forskellige formål for øje. Det væsentligste er, at man generelt ikke kan forvente at løse flere forskellige formål med samme teknik.

Med andre ord: Hvis fjernvarmebranchen laver en benchmarking, der har til formål at lave intern effektivisering via åbenhed og ærlighed, så kan eksempelvis myndighederne i Per Nikolaj Buhks optik ikke bruge den selv samme benchmarking til at fastsætte konkrete lovkrav om værkernes effektivitet. Han brugte et eksempel fra sin egen verden som illustration.

- Hvis man laver et benchmark på, hvor mange publikationer universitetsprofessorer skriver med henblik på at lære noget om deres produktivitet, kunne resultatet eksempelvis vise, at de mest produktive laver 10 årlige publikationer. Hvis det gøres til et mål, så er det fristende at lade de sidste to ligge i skuffen, hvis jeg

kunne nå op på 12. Så kan jeg bruge mine kræfter på andre opgaver, sagde Per Nikolaj Bukh.

Han vil med et indlæg i næste nummer af FJERNVARMEN uddybe sine synspunkter.

Mere synlighed

Anden dag af benchmarkdøgnet handlede om opsamling og diskussion af resultaterne fra den foregående dags gruppearbejde. Nøgletalsdefinitionerne blev strammet op, og Per Nikolaj Buhks formaninger om at være meget bevidst om formålet med benchmarking blev vendt. Det er stadig Benchmarkgruppens mål, at datagrundlaget for Energitilsynets nøgletal skal komme fra Dansk Fjernvarmes standardkontoplan og statistikarbejde.

Præsentation af gruppens arbejde skal opprioriteres, både på foreningens hjemmeside og i FJERNVARMEN, eksempelvis gennem en klumme med månedens nøgletal. Også andre fremtidige aktiviteter blev vendt, og der var enighed om, at kundetilfredshed og forbrugeroplysning var fremtidige fokuspunkter, eventuelt som emner for næste års benchmarkdøgn.

fr@danskfjernvarme.dk