

Benchmarking: Next step

Årets benchmarkingdøgn fokuserede på fremtidens muligheder og udfordringer. Energitilsynet var mødt frem for at fortælle om deres visioner og forventninger.



BENCHMARKING

Af journalist Flemming Linnebjerg Rasmussen, Dansk Fjernvarme

Medlemmerne af Dansk Fjernvarmes erfa-gruppe for benchmarking var i april for tredje gang samlet til benchmarkingdøgn - dette år i Middelfart.

Hidtil har arbejdet i erfa-gruppen fokuseret på at få defineret nøgletal inden for produktion, distribution og administration. Veldefinerede nøgletal er således rygraden i et vellykket benchmarkingarbejde, og det har derfor stået først for, sammen med udarbejdelsen af en datamodel, som dog stadig skal finpudses.

Med en stor del af fundamentet for benchmarkingarbejdet på plads var fokus for årets benchmarkingdøgn flyttet fra grundarbejde til "next step" for at se på hvilket arbejde, der nu skal gøres, og hvilke udfordringer og muligheder, der ligger forude.

Formand for Erfa-gruppen for Benchmarking, Bjarne Jægerskou fra Roskilde Forsyning, bød de fremmødte velkommen til det årlige døgn i benchmarkingens tjeneste. Fremover vil gruppen sandsynligvis i stedet mødes to gange om året til endagsmøder. Bjarne Jægerskou fokuserede i sin indledning til dagen netop på, hvilke opgaver der er nært forestående.

- Vi skal have færdiggjort en dynamisk edb-model, som giver mange brugsmuligheder inden for eksempelvis statistik, nøgletalsarbejde og kundetilfredshedsanalyser med blot en enkelt indtastning af værktøjsoplysninger. Vi vil meget gerne næste år kunne sige "velkommen til Dansk



Formanden for Erfa-gruppen for Benchmarking, Bjarne Jægerskou fra Roskilde Forsyning, fastslog ved årets benchmarkingdøgn, at fjernvarmesektoren med en aktiv indsats kan få indflydelse på den benchmarking, der vil blive en del af fremtiden. Foto: Flemming Rasmussen.

Fjernvarmes Benchmarkingportal" - stedet som kendes, omtales og bruges, sagde Bjarne Jægerskou.

Han talte også om den vigtige opgave, der ligger i at få benchmarking udbredt til hele fjernvarmebranchen, så det opleves som et relevant værktøj i hverdagen.

Han fremhævede også branchens samspil med Energitilsynet på benchmarkingområdet i sit oplæg. Netop Energitilsynet var på programmet med et indlæg - mere om det senere.

Erfaringer med nøgletal i praksis

Som repræsentanter for arbejdsudvalgets nøgletalsgrupper orienterede Niels Mondrup Pedersen og Henry

Juul Nielsen om de erfaringer, de har høstet fra arbejdet med nøgletal. Der blev henvist til Dansk Fjernvarmes hjemmeside, hvor erfa-gruppen har samlet de redskaber, arbejdsgrupperne har udarbejdet. Her kan alle fjernvarmевærker se udvalgte nøgletal, ligesom der er en beskrivelse og et regneark, der kan bruges til beregning af alle valgte nøgletal.

Henry Juul Nielsen slog fast, at det er vigtigt at have fokus på nøgletallene, allerede når bilagene registreres i bogholderiet. Hvis man sørger for en opsamling af data også til brug for nøgletallene, er det meget nemmere at koncentrere sig om resultaterne og dermed sætte fokus på den lære, der kan udtrækkes af nøgletallene.

Oplysningskampagnen

Dansk Fjernvarmes direktør, Jørgen G. Jørgensen, var mødt op for at tale om sammenhængen mellem branchens arbejde med benchmarking og den aktuelle oplysningskampagne om fjernvarme. Han indledte med at se nærmere på begrebet "image".

- Nudansk Ordbog definerer image som et indtryk eller et billede, som offentligheden bliver påvirket til at forbinde med en person, organisation, virksomhed og lignende. Vi har altså hver især vores eget image som personer, som organisationer og som en branche, vi er fælles om. Og vi må erkende, at som branche er det image dårligt, konstaterede han.

Det skal oplysningskampagnen forbedre, og koblingen til benchmarkingarbejdet skal findes i de forventninger, der er til fjernvarmebranchen.

En grundlæggende forventning er, at sektoren skal være så effektiv som muligt. Jørgen G. Jørgensen erindrede i den sammenhæng eksempler på, at myndigheder og den øvrige omverden har opfattet branchen som ineffektiv og uden incitament til at effektivisere på grund af hvile-i-sig-selv princippet. Det har blandt andet vist sig i form af den rapport om effektivisering af fjernvarmesektoren, der udkom til-

bage i 2004, og hvor det fremgik at der kunne findes et årligt effektiviseringspotentiale på en milliard kroner hos varmeværkerne.

- Den rapport var helt galt afmarcheret og det er i øvrigt nok derfor, ingen har fundet anledning til at bruge den. Men rapporten var tankevækkende, fordi den siger noget om, hvordan vi bliver opfattet som branche, konstaterede Jørgen G. Jørgensen.

Hans pointe var, at fjernvarmebranchen, med et aktivt arbejde med benchmarking, kan være med til at mane fordommen om ineffektiv fjernvarme i jorden. Et synligt og velgennemført benchmarkingarbejde viser, at sektoren selv arbejder med gennemsigtighed og effektivisering, og det vil forbedre fjernvarmens image.

Parallelt hermed handler den aktuelle kampagne blandt andet om de klimatiske og ikke mindst samfundsøkonomiske gevinster, fjernvarmeværkerne skaber for Danmark.

Et andet projekt, der potentielt kan trække i samme retning og både styrke arbejdet med benchmarking markant og samtidig skabe positiv opmærksomhed, er det ph.d.-projekt, som Lars G. Dietrichson snart går i gang med på vegne af Dansk Fjernvarme.

Læs meget mere om det i artiklen på side 8.

Start med minuspoints

Meget apropos omgivelsernes forventninger til fjernvarmesektoren var flere indlægsholdere ved benchmarkingdøgnet inde på, at der groft sagt er to drivkræfter, når det gælder arbejdet med benchmarking: Der er sektoren selv på den ene side og krav fra myndighederne og omverdenen på den anden.

Disse krav og forventninger fra myndighederne formes ikke mindst af Energitilsynet, og derfor var kontorchef Kamma Holm Jonassen mødt frem. Inden hun talte om tilsynets analyse af situationen og dets forventninger til arbejdet, indledte hun med at holde sig formålet for øje:

- Jeg synes, det er værd at huske på, hvorfor vi egentlig gør alt det her arbejde. Det handler jo i sidste ende om, at det skal føre til rimelige og gennemsigtige priser for forbrugerne. Værkerne skal være effektive og levere varme billigst muligt, sagde hun.

Benchmarking i fjernvarmesektoren kan ses som en slags kunstigt skabt konkurrence i en sektor, der er præget af naturlige monopoler.

I tråd med Jørgen G. Jørgensens konklusion konstaterede Kamma Holm Jonassen også, at det mange

(Fortsættes næste side)

(Fortsat fra forrige side)

steder er op ad bakke med hensyn til omgivelsernes indtryk af effektiviteten i fjernvarmesektoren, fordi der er en bred opfattelse af, at hvile-i-sig selv princippet fører til ineffektivitet.

- Det er ikke en opfattelse, jeg personligt deler. Men jeg konstaterer, at det er sådan. Det betyder, at I starter på minuspoint, fordi I først skal overbevise folk om, at det system, I er sat til at fungere under, ikke fører til mangel på effektivitet, sagde hun.

Utilstrækkelige data

Så vidt altså udgangspunktet for benchmarkingarbejdet i fjernvarmesektoren. Kamma Holm Jonassen gennemgik dernæst en række af de konklusioner, Energitilsynet er kommet frem til omkring benchmarking og fjernvarme.

- Problemet er kort sagt, at de data, der er til rådighed, ikke er gode nok, konstaterede Kamma Holm Jonassen, der dog også pegede på reglerne om afskrivninger og henlæggelser samt fjernvarmeværkerne forskellige brug af regnskabsperioder som barrierer for Energitilsynet.

Den utilstrækkelige mængde data indebærer ifølge Energitilsynets analyse, at der - i hvert fald på nuværende tidspunkt - ikke kan laves en egentlig netvolumenmodel, som den er kendt fra elsektoren. Energitilsynet har i grove træk blot været i stand til at konkludere to ting:

- Værker uden egenproduktion har de højeste produktionsomkostninger per enhed. Værker med egenproduktion har de laveste produktionsomkostninger per enhed
- Der kan påvises stordriftsfordele, idet større gasanlæg har lavere produktionsomkostninger end mindre gasanlæg.

Tilsyn vs. analyse

De foreløbige erfaringer fra Energitilsynets analyse indgår i tilsynets videre arbejde. Kamma Holm Jonassen understregede, at en udbygning af datagrundlaget er nødvendig for at komme videre. Hun pointerede, at Energitilsynets målsætning med at

indsamle data hos fjernvarmeværkerne er, at tilsynet skal kunne løfte den opgave, det er blevet tildelt i henhold til varmeforsyningsloven.

De relevante data skal gælde for hele sektoren og det er et klart mål, at indsamlingen af dem skal føre mindst muligt administrativt bøvl med sig.

Kamma Holm Jonassen skelnede mellem Energitilsynets to opgaver i forhold til fjernvarmesektoren. På den ene side er der en ren lovbinden tilsynsopgave, og på den anden side ligger der en opgave i at foretage analyser af sektoren - eksempelvis ved brug af en benchmarkingmodel. Formålet med det sidste er blandt andet at kortlægge såvel enkelte værkers effektivitet som hele branchens effektivitet og at give et bud på branchens samlede effektiviseringspotentiale.

Kamma Holm Jonassens indlæg førte en god debat med sig. Direktør Ole Bang, Aabenraa Fjernvarme, påpegede, at et fjernvarmeværk i mange tilfælde blot har indflydelse på en lille del af den omsætning, værket står for. Han spurgte til, hvordan Energitilsynet har tænkt sig at tage højde for det i sin model. Kamma Holm Jonassen svarede, at hun var opmærksom på dette forhold. En model på området skal ifølge kontorchefen være udtryk for konkurrence på de områder, hvor værkerne har indflydelse.

Det var Johannes Hærrig Jensen fra Viborg Fjernvarme tilfreds med.

- Det er betryggende, at tilsynet ikke vil måle og veje os på områder, som vi ikke har indflydelse på, konstaterede han.

Når det gælder det videre arbejde, pointerede Kamma Holm Jonassen, at der i øjeblikket er mange bolde i spil. Der arbejdes med forskellige modeller for elektronisk indberetning, eksempelvis Energidata-Online, og i en aktuel rapport om effektivisering i fjernvarmesektoren anbefales det at ændre i reglerne for afskrivninger og henlæggelser. Der sker mange ting for tiden, og det fik flere af de fremmødte til at konkludere, at fjernvarmesektoren i denne fase i høj grad selv har mulighed for at præge udviklingen.

Effektiviseringsrapport

Netop den aktuelle rapport om effektivisering af fjernvarmesektoren var emnet for det indlæg, som Jesper Lorentzen fra Energistyrelsen var mødt frem for at holde.

Energistyrelsen etablerede i 2006 en arbejdsgruppe med deltagelse af Konkurrencestyrelsen, Dansk Fjernvarme og KL, og den færdige rapport blev offentliggjort i maj 2007. Den er omtalt i FJERNVARMEN nr. 06-07/2007.

Rapporten kommer med 10 bud på, hvordan effektiviteten i fjernvarmesektoren kan forbedres. De fire handler om, at der skal laves yderligere undersøgelser, og de seks resterende gennemgik Jesper Lorentzen for at gøre status over tingenes tilstand.

I rapporten foreslås det blandt andet, at der skal etableres en standardiseret indberetningsform til værkerne indberetninger til Energitilsynet. Jesper Lorentzen forklarede, at Energitilsynet og Dansk Fjernvarme er i dialog omkring en fælles løsning, der gør brug af Dansk Fjernvarmes standardkontoplan. Et andet af rapportens forslag handler om udviklingen af nøgletal. Her konkluderede Jesper Lorentzen, at det fremtidige arbejde med fordel kan baseres på Dansk Fjernvarmes benchmarkingarbejde.

De to forslag, der handler om afskaffelse af reglerne om henlæggelser samt en generel forenkling af regnskabsreglerne, kom Jesper Lorentzen også ind på. Henlæggelsesreglerne spiller en stor rolle i den aktuelle sag om varmeværkerne regnskaber. Erfaringerne fra den sagsbehandling, der er igang, er væsentlige for forslaget om at afskaffe reglerne. Dansk Fjernvarme har dog allerede etableret en arbejdsgruppe, der analyserer mulighederne for at forenkle regnskabsreglerne helt generelt.

Læs mere

Indlæggene fra benchmarkingdøgnet er til rådighed for medlemmer af Dansk Fjernvarme via www.dansk-fjernvarme.dk under "medlemmer" og "Erfa-gruppen for Benchmarking".

fr@danskfjernvarme.dk