

Status på ph.d.-projekt om benchmarking

Det igangværende projekt om benchmarking er halvvejs mod målet. Næste skridt er en vigtig spørgeskemaundersøgelse, som værkerne opfordres til at svare på.



BENCHMARKING

Af erhvervs ph.d.stipendiat Lars Grubbe Dietrichson, Dansk Fjernvarme

Dansk Fjernvarme har et igangværende tre-årigt projekt om ph.d.-afhandling om benchmarking. Projektet hedder "Regulering af fjernvarmesektoren: Fra regulering og styring til udvikling og læring", og det gennemføres i samarbejde med Aalborg Universitet og Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

Projektets overordnede mål er at give indsigt i, hvordan benchmarkbaserede reguleringsmodeller konkret kan udvikles i fjernvarmesektoren samt i, hvordan forskellige former for design af styringsmodeller vil påvirke sektoren og de enkelte virksomheder.

Halvvejs mod målet

Projektet er nu godt og vel halvvejs, og jeg vil gerne præsentere en opsummering af mine erfaringer og resultater indtil nu, og hvad der videre skal ske.

Jeg vil også nævne, at min begejstring for fjernvarme er blevet yderligere forstærket, både gennem den dybere indsigt, jeg har fået gennem mit samarbejde med både medlemsvirksomheder og Dansk Fjernvarmes sekretariat. Men også gennem det mediefokus som energi, klima og energieffektivitet har fået.

Det arbejde, som sker hver eneste dag i sektoren, er uden tvivl af stor nytteværdi for den enkelte bruger. Men der skal ikke så meget fantasi til for at kunne forestille sig den endnu større rolle, fjernvarmesystemer vil få i tiden fremover, som en afgørende faktor i



Erhvervs ph.d.-stipendiat, Lars Grubbe Dietrichson, Dansk Fjernvarme.

energipolitiske løsninger - ikke kun i Danmark, men også i udlandet.

Hvile-i-sig-selv princippet

Omdrejningspunktet for dette projekt er benchmarking, og specielt den regulering, myndighederne har vedtaget gennem benchmarking.

Udgangspunktet er, at sektoren betragtes som et naturligt monopol, på grund af tilslutningspligten, og at det pt. nærmest er umuligt for en forbruger at vælge alternative leverandører til den lokale fjernvarmeleverandør.

I dag bliver sektoren reguleret gennem hvile-i-sig-selv princippet, som nogle ikke mener er godt nok, fordi fjernvarmeværkerne gennem denne regulering hverken bliver tvunget eller opmuntret til at effektivisere.

Dette kan man være enig eller uenig i, men konsekvensen for lignende sektorer, som el og vand, har været en regulering gennem benchmarking eller indtægtsrammer.

Varmeforsyningsloven giver også mulighed for indtægtsrammestyring af fjernvarmesektoren, og i Energistyrelsens rapport fra 2007 om effektivisering i fjernvarmesektoren er det fremhævet, at nøgletal skal gøre det muligt at foretage relevante sammenligninger af fjernvarmeselskaber inden for relevante kategorier af selskaber.

En kategori af redskaber

Benchmarking findes ikke som et bestemt værktøj, ligesom en svensk nøgle eller et topnøglesæt. Det er mere at betragte som en kategori af redskaber, hvor redskabet skal skabes for hver gang, man skal bruge det.

Man går altså ind i en proces, hvor man henter inspiration fra det, som andre, eller en selv, har gjort tidligere. Men selvfølgelig studerer man også nøje det specifikke område, som skal blive genstand for benchmarking.

I tilfældet med fjernvarme kan man for eksempel se på de forskellige dele af et fjernvarmeværks gøre og laden, hvilket i udgangspunktet synes meget nemt og overskueligt.

Der fremskaffes varme enten ved egen produktion, eller den købes som overskudsvarme. Varmen skal derefter distribueres ud til kunderne, som på et eller andet tidspunkt skal betale for den tilførte energi. Men ved nærmere eftersyn er det altså alligevel

ikke så ligetil. Myndighederne har gennem den gældende lovgivning magt til at bestemme, hvilket brændstof et fjernvarmeværk skal bruge til produktion af varme.

Begrundelsen for det kan være forskellig, men det kan ikke udelukkes, at både provenu og energistrategiske overvejelser kan indvirke.

Uanset årsag medfører dette, at fjernvarmeværkerne ikke uden videre kan vælge det mest optimale brændsel ud fra miljømæssige eller omkostningsmæssige kriterier. Det medfører store variationer i produktionsomkostningerne, som sendes videre til kunderne i form af meget varierende priser.

Når man analyserer omkostningsstrukturen finder man, at op til 85 % af omkostningerne til at drive et fjernvarmeværk er relateret til varmeproduktion inklusive skatter og afgifter samt varmetab i distributionsnettet ud til kunderne. De sidste 15 % dækker omkostningerne til administration, distribution og personale.

Med andre ord er disse sidste 15 % overordnet set den del af omkostningerne, hvor virksomhederne selv kan påvirke resultatet. Eller rettere hvordan omkostningerne forbundet med

disse sidste 15 % fordeles mellem produktion, distribution, administration, energispareaktiviteter, rådgivning og investeringer.

Benchmarking kan selvfølgelig handle om at fordele produktionsomkostninger inklusive skat og afgifter på antal forbrugere, antal kilometer rørledning, etc., men det er ikke givet, at det vil gavne hverken effektivitet eller prisniveau.

Model for omkostningsfordeling

Udgangspunktet for ph.d-afhandlingen var, at den skulle bidrage til sektorens udvikling og effektivisering samt medvirke til, at der fremkommer et fagligt veldokumenteret indspark til myndighedernes eventuelle fremtidige styrings- og reguleringsmodeller på området.

Dette er selvfølgelig stadigvæk tilfældet. Dog var det ikke fra starten en målsætning at udvikle et konkret produkt eller koncept, men på grund af de erfaringer, som er fremkommet hidtil i projektet, er dette nu ændret.

Omkostningsfordeling har fået en stadig vigtigere rolle i projektet, da den udgør en vigtig forudsætning for at kunne gennemføre en valid benchmarking.

For at lykkes med omkostningsfordeling kræves det, at der bliver

udarbejdet retningslinjer for, hvordan medarbejdere skal forholde sig i denne sammenhæng. For at hver enkelt medlemsvirksomhed ikke skal spille tid og resurser på at opfinde hver sin måde at gøre dette på, vil det være formålstjenligt for sektoren, at der findes et fælles udgangspunkt, eller i det mindste et tilbud om sådant.

Jeg er derfor nu, i nært samarbejde med medlemsvirksomheder, i gang med at udvikle en model specielt beregnet på omkostningsfordeling.

Modellen er ikke ment som erstatning for noget andet system, men som et supplement til eksisterende systemer.

Hvis den forudgående argumentation for, hvorfor man skal bevidst skal fordele omkostninger, ikke føles tilstrækkelig, vil jeg nævne, at det regnskab, man aflægger til myndighederne efter retningslinjer i varmeforsyningsloven og eventuelt årsregnskabsloven, ikke forlanger, at man fordeler sine omkostninger til de funktioner, hvor de hører hjemme.

Henfører man hovedsagelig virksomhedens omkostninger til husleje, biler og IT til administration, fremstår følgelig produktion og distribution

(Fortsættes næste side)

(Fortsat fra forrige side)

som effektive og det modsatte for administrationen.

Denne forvriddning kan gøres større eller mindre, men hvis man ikke forholder sig bevidst til fordelingen, vil den garanteret blive forkert.

Afrapportering i henhold til varmemforsyningsloven er baseret på funktioner (afdelinger), og det burde være oplagt, at omkostninger til personale, bygninger, biler, overhead og andre samleposter bliver fordelt så rigtigt som muligt på de forskellige funktioner (afdelinger).

Dette kan for mange synes lidt uoverskueligt, selv om der mange steder i standardkontoplanen er taget højde for dette.

Et af de store hjælpemidler i en omkostningsfordeling er, at man har en systematik, som muliggør en arbejds-metodik, der er ens fra gang til gang.

Når man skal skønne en fordeling, har man altså et system, hvori man lægger de skønnede tal. Resultatet er, at de tal, som fremkommer, vil stemme bedre overens med virkeligheden, og de vil være mere konsistente fra år til år, og fra virksomhed til virksomhed.

Fleksibel model

For at bidrage til dette arbejde er jeg i gang med at udvikle en model til netop at fordele omkostninger. Modellen skal kunne bruges af alle typer fjernvarmevirksomheder, uanset størrelse og om de bruger standardkontoplanen eller ej.

Denne model for omkostningsfordeling kommer i tillæg til den sædvanlige grundregistrering i regnskabssystemet.

I artiklen "Hvad skal vi med kontoplanen?" i FJERNVARMEN 3/2009 viser figur 1 en opdeling i det eksterne regnskab og det interne regnskab (økonomistyringen). Her skelnes mellem det eksterne regnskab til offentlige myndigheder, og den interne rapportering, som skal hjælpe ledelsen til at træffe de rigtige beslutninger.

Hvis man ikke omkostningsfordele og gør det rigtigt muligt, vil såvel

SPØRGESKEMA	SPØRGESKEMA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle fjernvarmeværker har lige modtaget et spørgeskema om brugen af Dansk Fjernvarmes standardkontoplan og økonomistyring på fjernvarmeværkerne. ▪ Formålet er at kortlægge omfanget af opfattelsen og brugen af standardkontoplanen. ▪ Svarfrist er den 18. marts. ▪ Dansk Fjernvarme opfordrer alle medlemmer til at deltage. 	

ledelse som det offentlige, ejere og kunder, kunne få et forkert billede af virksomheden. Og når man i fremtiden skal reguleres gennem benchmarking, vil man gennem en bevidst omkostningsfordeling med meget større træfsikkerhed kunne respondere på resultatet af selve benchmarkingen, fordi man nu har styr på, hvad omkostningerne bruges til.

Den konkrete model for omkostningsfordeling tager afsæt i data fra Viborg Fjernvarme, men skal selvfølgelig ende med at være almenlydig. Med andre ord skal der laves en fleksibel model, som alle fjernvarmeværker kan benytte, uanset størrelse og type.

Modellen skal testes hos andre fjernvarmeværker, inden den sammen med en brugermanual og et eksempel på hvordan den kan bruges, bliver alment tilgængelig for Dansk Fjernvarmes medlemmer.

Ph.d.-uddannelsen

Selv om det både er nyttigt og interessant at arbejde med økonomistyringsmodeller, hører der mere med i en uddannelse som forsker, som en uddannelse som Erhvervs ph.d'er er.

Der er blandt andet et særskilt krav til kursusdeltagelse og alle kurser kræver en omfattende forberedelse og afrapportering efter afslutningen. Alment omhandler kurserne den teoretiske tilgang til forskning, som jeg selvfølgelig skal trænes op i. Deltagelse på kurserne har også været med til at præge de synlige

resultater af mit hidtidige arbejde. Eksempelvis som medforfatter til fire artikler i FJERNVARMEN (nr. 2, 3, 4 og 5 i 2009), en artikel i Økonomistyring (Børsens ledeshåndbøger, 2010), en artikel i Offentlig Økonomistyring (Børsen Forum, 2008), en artikel i Controlleren (Børsen Forum, 2008) og indlæg i Dansk Fjernvarmes årlige benchmarking statistik.

Desuden har jeg stået for indlæg til diverse konferencer og møder.

Spørgeskemaundersøgelse

For at skabe en endnu bedre forståelse for, hvordan virksomhederne arbejder med det interne regnskab, og på hvilket grundlag de rapporterer til myndighederne, vil jeg i den nærmeste fremtid foretage en spørgeskemaundersøgelse.

Det er selvfølgelig frivilligt, om man vil deltage, men jeg vil alligevel opfordre alle til at medvirke. Undersøgelsen sker i regi af Aalborg Universitet, og oplysningerne behandles selvfølgelig fortroligt.

Resultaterne af undersøgelsen vil ud over at være en del af min ph.d.-afhandling selvfølgelig også blive publiceret i FJERNVARMEN, og forventes at være med til at forme den videre udvikling af fremtidige regnskabsmæssige værktøjer inden for sektoren.

Det er min opfattelse, at fremdriften i projektet falder godt sammen med det overordnede mål om at fremme udveksling af viden og erfaringer mellem virksomhederne i sektoren. Det er ligeledes forventningen, at hele projektet som sådan vil bidrage til udviklingen af fjernvarmesektoren i retning af øget effektivitet, hvilket samfundsmæssigt vil afspejle sig i lavere fjernvarmeomkostninger og dermed lavere priser til forbrugerne.

Det endelige resultat skal ikke bare være en sektor, der er godt påklædt til myndighedernes kommende benchmarking, men også en sektor med effektive og bevidste virksomheder.

lgd@danskfjernvarme.dk