

23 anbefalinger til **BEDRE STYRING** af aktiver

Inspiration til forsyningssekskabers arbejde med asset management, så de får størst værdi fra deres aktiver. Dette dokument gennemgår udvalgte erfaringer fra selskaberne vedrørende fjernvarme.



I: QUICK GUIDE

II: ANBEFALINGER

III: PRAKTISKE ERFARINGER - FJERNVARME



INDLEDNING

Dansk Fjernvarme og DANVA har opstillet 23 anbefalinger til styring af aktiver. Anbefalingerne skal inspirere selskaberne i deres arbejde med styring af aktiver, så de får størst værdi fra deres aktiver.

Alle forsyningsselskaber investerer i, drifter og vedligeholder aktiver, der udgør en meget stor del af selskabernes samlede økonomi. Mange selskaber arbejder på at opnå større systematik i deres styring af aktiver for at indfri selskabets mål og reguleringens krav om effektiviseringer og for at varetage rollen som 'aktivejer' så professionelt som muligt.

Dansk Fjernvarme og DANVA har opstillet 23 anbefalinger til, hvordan fjernvarme-, spildevand- og vandselskaber kan arbejde endnu mere systematisk med styring af aktiver.

Anbefalingerne skal bidrage til, at selskaberne får størst mulig nytte af deres aktiver. Det gør de ved at opfordre selskaberne til at overveje deres mål og måske endda opstille nye mål, vel vidende at målene er forskellige fra selskab til selskab. De gør det også ved at rette fokus på risiko, der er vigtig for selskaberne at kende, når de skal vurdere et aktiv over for et andet aktiv.

Med klare mål og struktureret viden om risiko får selskaberne et grundlag for at prioritere ressourcer og indsatser for at sikre den rette målopfyldelse til pengene. De 23 anbefalinger er uddybet i særskilt dokument, der sammen med andre materialer kan findes på [Dansk Fjernvarmes](#) og [DANVAs](#) hjemmesider. Der kan man også finde den Quick Guide der giver en hurtig introduktion til styring af aktiver, udvalgte anbefalinger samt opfølgning.

Dansk Fjernvarme og DANVA har i arbejdet med at opstille de 23 anbefalinger indsamlet selskabernes eksisterende erfaringer. De er gennemgået nærmere opdelt på fjernvarme, spildevand og vand for bl.a. at give inspiration til selskabernes styring af aktiver. Målgruppen for erfaringerne er bl.a. direktører, ledelser og medarbejdere i de selskaber, der netop er gået i gang eller skal til at i gang med styring af aktiver.

ERFARINGER MED STYRING AF AKTIVER I FJERNVARMESELSKABER

INDLEDNING	2
EKSEMPEL 1: RISIKOBASERET FILTRERING OG PRIORITERING	3
EKSEMPEL 2: FJERNVARMEUNITS PÅ ABONNEMENT	4
EKSEMPEL 3: NEDBRYD SILOER OG SKAB VÆRDI GENNEM RELATIONER	5
EKSEMPEL 4: LEVETIDSFORLÆNGELSE OG TILSTAND AF AKTIVER	6
FOR MERE VIDEN	8



RISIKOBASERET FILTRERING OG PRIORITERING

Fjernvarme Fyn har som strategisk mål at reducere drifts- og vedligeholdelsesomkostninger ud fra en risikobetragtning. De vil fortsat leve op til mål om forsyningssikkerhed.

For at nå målet om omkostningsreduktion, blev en proces med primært 4 tiltag iværksat.

1. Driften må ikke formulere meddelelser om problemer som vedligeholdelsesordrer
2. I driften blev udpeget en person til at vurdere om driftens meddelelser skal udløse en vedligeholdelsesordre
3. To personer udpeget til at vurdere de systemmæssigt automatisk generede forebyggende vedligeholdelsesaktiviteter
4. Etablering af koordineringsteam med to ugentlige møder, til vurdering af vedligeholdelsesaktiviteter ud fra en risikobetragtning.



Før tiltagene kunne hele driftspersonalet (30 personer) udstede vedligeholdelsesordrer, og værkstedspersonalet (35 personer) stort set ufiltreret vælge blandt arbejdsordrer.

Peter Graversen, driftschef
Fjernvarme Fyn

Tre hurtige om selskabets initiativ...

Hvordan påvirker det jeres forsyningssikkerhed? Indførelse af asset management har ikke haft negativ påvirkning på vores anlæg til rådighed overhovedet – snarere tværtimod.

Hvordan påvirker det jeres økonomi? Målet var besparelse på 5 mio. kr. pr. år i 5 år. Resultatet for de to første år, er en væsentlig højere besparelse, men besparelsen er selvfølgelig ikke lineær, så vi lægger stadig budgettet ud fra det samlede oprindelige besparelsesmål.

Hvilken risiko løber I som selskab ved initiativet? Sammen med de iværksatte tiltag har vi arbejdet med en risikomodell, så vi er blevet meget mere bevidste om konkrete risici, og hvor vi skal prioritere at sætte ind.

OM SELSKABET

Omsætning, mio. kr.	1.400
Anlægsaktiver, mio. kr.	4.000
Antal målere	65.350
Antal medarbejdere	295



EKSEMPEL VEDRØRER BL.A. FØLGENDE ANBEFALINGER:

08. Opstil selskabets mål 15. Drift og vedligehold 18. Følg systematisk op

FJERNVARMEUNITS PÅ ABONNEMENT – INDDRAG KUNDERNE

Høje Taastrup Fjernvarme tilbyder installation, service og vedligehold af fjernvarmeunit hos kunden. Kunderne betaler gerne for den ekstra service.

Høje Taastrup Fjernvarme tilbyder kunderne en aftale om installation samt service og vedligeholdelse af en fjernvarmeunit. Leveringsgrænsen rykkes fra før unitten til efter unitten. Unitten ejes af Høje Taastrup Fjernvarme, men kunderne har fuld råderet over unitten.

Kunderne betaler et tillæg til varmeprisen (abonnement) for ydelsen. Tilbuddet til kunderne er både et led i at tilbyde en ekstra service til kunderne, men også en del af et større projekt om at nedbringe returtemperaturen og dermed reducere ledningstabet.

Installation af units på abonnement er en investering for selskabet, men gevinsten er forventeligt både mere tilfredse kunder og bedre udnyttelse af energien.



Vi sørger for service og vedligehold, og kunden kan altid ringe. På den måde sikrer vi kunden en nem, billig og komfortabel varme uden bekymringer.

Astrid Birnbaum, direktør
Høje Taastrup Fjernvarme a.m.b.a.

Tre hurtige om selskabets initiativ...

Hvordan passer initiativet ind i selskabets strategi? Det er et af vores strategiske mål at "optimere Høje Taastrup Fjernvarmes drift og udvikle serviceydelser til kunderne"

Hvordan påvirker det jeres økonomi? Omkostningerne dækkes af kunden over varmeprisen.

Hvordan har processen med inddragelse af kunder været? Vi kommer tættere på vores kunder, og forstår dermed endnu bedre vores interessenters behov.



OM SELSKABET

Anlægsaktiver, mio. kr.	624
Antal målere	7.232
Antal medarbejdere	19

EKSEMPEL VEDRØRER BL.A. FØLGENDE ANBEFALINGER:

05. Inddrag interessenter 13. Opstil alternativer 19. Indfør forbedringer

NEDBRYD SILOER OG SKAB VÆRDI GENNEM FOKUS PÅ RELATIONER

Multiforsyningselskabet GEV som består af fjernvarme, vand, el, fibernet samt serviceydelser til samarbejdspartnere er i gang med at nedbryde siloer og skabe værdi gennem relationer på tværs af forsyningsarter.

En del af strategien for GEV er at vi er en datadrevet virksomhed, hvor viden deles på tværs af fagområder i et uformelt og tillidsvækkende miljø samt at vi er stedet, hvor netværk dyrkes og anvendes aktivt - relation kommer før sag. Med dette i baghovedet var det simpelt at tage skridtet og samle driften i et fælles lokale, hvor alt overvågning mv. også er samlet. Disse fysiske rammer er kombineret med fokus på konkret adfærd, hvilket kræver ledelsesmæssig nærhed i stort set alle aspekter af dagligdagen. Vi flytter løbende enkeltpersoners viden til at være fælles viden og forståelse. Vi har skabt et miljø, hvor viden deles på tværs og hvor det sker i et uformelt og tillidsvækkende miljø. Vi har med andre ord flyttet os fra en gruppekultur til en teamkultur, hvor vi gør tingene sammen – ikke mindst drifts- og vedligeholdelsesoptimeringer.



Vi arbejder meget bedre på tværs af organisationen ved at medarbejderne nu er mere samlet.

Leif Jørgensen, drifts og projektchef

Tre hurtige om selskabets initiativ...

Hvordan påvirker det jeres beslutningsproces? Indsigten på tværs er øget – bedre beslutninger – ikke nødvendigvis investering, hvis der i stedet blot skal vedligeholdes – øget samspil med økonomifunktion.

Har initiativet påvirket forsyningssikkerhed? Vores forsyningssikkerhed er for så vidt uændret, idet den er meget høj. Vi har dog øget indsigten på tværs, og dermed jo i virkeligheden også vores fleksibilitet.

Hvad er den vigtigste gevinst I har opnået? Vi har med initiativet øget arbejdsglæden. Dog er der en mindre risiko ved at vi ledelsesmæssigt ikke er tæt nok på, til at sikre at der er retning på den konkrete adfærd.

OM SELSKABET

Anlægsaktiver, mio. kr.	115
Antal målere	3.785
Antal medarbejdere	35

EKSEMPEL VEDRØRER BL.A. FØLGENDE ANBEFALINGER:

02. Involver organisationen 04. Arbejd på tværs 14. Samlet prioritering



ALLE STEN BLEV VENDT. LEVETIDSFORLÆNGELSE OG TILSTAND AF AKTIVER

Trustrup Lyngby varmeværk gennemførte i 2015 en screening af muligheder og udfordringer. Alle sten blev vendt. Strategien har haft flere positive effekter.

Som mange andre landsbyer må der kæmpes for at tiltrække tilflyttere. En proces, hvor alle sten blev vendt, medførte en vision om at være det billigste fjernvarmeområde på letbanestrækningen til/fra Aarhus. Konkret blev der etableret solvarmeanlæg som både har medført lavere varmepris, og levetidsforlænget det eksisterende produktionsanlæg.

Visionen indeholdt en 30% reduktion i varmeprisen, så prisen blev sænket fra første dag, og gevinsten for kunderne blev derfor høstet med det samme.

Varmeværket har med levetidsforlængelsen købt sig tid til at finde den rigtige energiløsning for en mindre by i fremtiden. Derudover har der været flere positive effekter, såsom at kedlen fungerer mere optimalt end tidligere.



En sidegevinst har været kendskab til vores anlæg. Tidligere blev hydraulikolie skiftet hvert år - "det plejer vi jo". Nu testes olie, og er tilstanden i orden, bruges det et år mere.

Michael Meldgaard Christensen, driftsleder
Trustrup-Lyngby varmeværk a.m.b.a

Tre hurtige om selskabets initiativ...

Hvordan påvirker det jeres forsyningssikkerhed? Forsyningssikkerheden øges, da der nu er flere forskellige varmekilder, der kan forsynes med.

Hvordan påvirker det jeres økonomi? Det første år reducerede vi varmeprisen med 30%, og den er fortsat på dette lavere niveau. Én af besparelsen skyldes at kedelrenoveringen nu kan foretages over længere tid i løbet af sommermånederne.

Hvilken risiko løber I som selskab ved initiativet? Anlægsaktiverne og dermed belåningen, er øget med investeringen, hvilket i sig selv giver en større risiko. Derudover er der endnu en teknologi, der kan falde ud og medføre forsyningssvigt, men kun i kort tid, da der er redundansanlæg.

OM SELSKABET

Anlægsaktiver, mio. kr.	27
Antal målere	450
Antal medarbejdere	2

EKSEMPEL VEDRØRER BL.A. FØLGENDE ANBEFALINGER:

07. Tænk langsigtet 08. Opstil selskabets mål 10. Afklar risici





For mere **VIDEN**



Du har mulighed for at søge mere viden om styring af aktiver – både til indholdet i styring af aktiver, andre selskabers erfaringer samt skabelon til selvevaluering.

Besøg hjemmesiderne for **Dansk Fjernvarme** og **DANVA** for mere information.

Besøg enten www.danskfjernvarme.dk/aktiver eller www.danva.dk/styring-af-aktiver.