

# 23 anbefalinger til **BEDRE STYRING** af aktiver

**Quick Guide** til forsyningssekskabers arbejde med asset management, så de får størst værdi fra deres aktiver. Guiden introducerer til styring af aktiver og forslag til de første anbefalinger samt opfølgning.



I: QUICK GUIDE

II: ANBEFALINGER

III: PRAKTISKE ERFARINGER



# INDLEDNING

*Dansk Fjernvarme og DANVA har opstillet 23 anbefalinger til styring af aktiver.*

*Denne Quick Guide introducerer til styring af aktiver, udvalgte anbefalinger og opfølgning. Alle anbefalinger er beskrevet mere udførligt i dokumentet med de 23 anbefalinger.*

Alle forsyningsselskaber investerer i, drifter og vedligeholder aktiver, der udgør en meget stor del af selskabernes samlede økonomi. Mange selskaber arbejder på 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 forsyningsselskaber kan arbejde endnu mere systematisk med styring af aktiver. Målgruppen for Quick Guiden er direktører og ledelse i de selskaber, der netop er gået i gang eller skal til at i gang 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, der i nogle tilfælde vil være 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 så effektivt som muligt.

Denne Quick Guide skal for det første give en introduktion til styring af aktiver. Den skal for det andet pege på de anbefalinger der er relevante at arbejde med først og for det tredje tilbyde værktøjer til opfølgning i form af selvevaluering. Der henvises til de 23 anbefalinger for en udførlig gennemgang alle anbefalinger og til de erfaringer fra forskellige selskaber, der er tilgængelig på [Dansk Fjernvarme](#) og [DANVA's](#) hjemmesider.

## QUICK GUIDENS OPBYGNING

INDLEDNING	2
INTRODUKTION TIL STYRING AF AKTIVER	3
FORSLAG TIL DE FØRSTE AKTIVITETER	4
SELVEVALUERING	6
FOR MERE VIDEN	8



# INTRODUKTION TIL STYRING AF AKTIVER

Styring af aktiver er de koordinerede aktiviteter i selskabet, der realiserer værdier fra selskabets aktiver i deres levetid. Styring af aktiver drejer sig om at afstemme omkostninger, muligheder og risici med den præstation – performance – der ønskes af aktiverne for at opfylde organisationens mål.



*AquaDjurs har risikovurderet sit ledningsnet og ud fra det udskudt investeringer i dele af ledningerne.*

Styring af aktiver sikrer, at selskaber arbejder systematisk med at få størst værdi fra anlægsaktiver i aktivernes levetid - fra anskaffelse til bortskaffelse. Styring af aktiver bygger på flere elementer:

- Den **værdi** som aktiverne bidrager med i forhold til selskabets mål inden for service, miljø, ressourcer mv.
- Det **lederskab**, der skaber ejerskab og klarhed om roller og ansvar samt sikrer de nødvendige ressourcer, viden og uddannelse.
- Den **sammenhæng**, der er mellem selskabets strategi og bl.a. planlægning af vedligehold, så der tages hensyn til **risiko** og **økonomi**. Det bidrager til et fokus på **performance** i mangel af et passende, bredt begreb på dansk.
- Den **opfølgning** på mål og aktiviteter, der systematisk bidrager til løbende forbedringer.



*NK-Forsyning har vurderet risici ved at bruge reserve pumper med +/- 10% afvigelse i ydelse. Derved kan antallet af typer reservepumper reduceres til 7 og nogle pumpestationer kan køre til havari.*

## HVAD ER TYPISKE FORDELE?

Styring af aktiver medfører flere fordele. De kan omfatte:

1. **Lavere omkostninger** med uændret målopfyldelse eller værdi af aktiver.
2. Beslutninger der kobler **omkostninger, risici, muligheder og performance**.
3. **Styret risiko** så tab og afledte konsekvenser reduceres og så miljø bedres.
4. Bedre **serviceydelser og output**, der svarer til eller overstiger kunders behov.
5. Demonstreret samfundsansvar, så **regler, standarder mv. overholdes**.
6. **Bedre omdømme** i kraft af større kundetilfredshed og tillid.
7. Organisatorisk bæredygtighed gennem **effektiv styring af bl.a. udgifter** mv.
8. Større effektivitet ved **bedre processer og performance af aktiver**.



*Fjernvarme Fyn følger løbende spidslastkapacitet og reducerer kapacitet, når risikovurdering viser, at det kan gøres uden at påvirke forsyningssikkerheden nævneværdigt.*

# FORSLAG TIL DE FØRSTE AKTIVITETER

Alle selskaber styrer deres aktiver. Flere selskaber overvejer, hvordan de kan strukturere og systematisere indsatsen endnu mere. Der er nedenfor angivet 8 anbefalinger A – H, som selskabet kan begynde med i arbejdet med at strukturere og systematisere styring af aktiver. Tallene henviser til en af de 23 anbefalinger, der uddybes nærmere i dokument II. Anbefalinger.

## A

### FORKLAR FORMÅLET (01.)

Fortæl hvordan selskabet vil arbejde med styring af aktiver, og hvad målene er.

Ledelsen i selskabet tager her stilling til, hvad formål med arbejdet skal være, og hvordan det passer sammen med selskabets strategi og øvrige indsatser. Mulige formål i forskellige selskaber fremgår nedenfor.



Kortfattet politik, der beskriver formål og hensigt med styring af aktiver.

- EX1 Synliggørelse af investeringsbehov
- EX2 Forbedring af arbejdsmiljø
- EX3 Reduktion af omkostninger

## B

### INVOLVER ORGANISATIONEN (02.)

Involvér og mobilisér ledere og medarbejdere i styring af aktiver.

Ledelsen i selskabet beslutter fokus for styring af aktiver i første omgang for at sikre konkrete erfaringer, der kan bruges i kommunikation om resultater og indsatser.



Plan for arbejdet, så fokus er klar. Se mulige fokusområder nedenfor.



Afklaring af involvering, så det kan formidles til de berørte.

- EX1 Kortlæg risiko i delområde
- EX2 Risikostyring af lagerniveauer
- EX3 Risikobaseret investeringsprofil

## C

### KEND GRUNDDATA (20.)

Få overblik over aktivklasser, aktiver og de økonomiske værdier.

Selskabet skal skabe sig klarhed over tilgængelige data om aktivklasser, aktiver, økonomi mv. De data er grundlag for det videre arbejde med at koble mål, risiko og økonomi.



Oversigt over aktivklasser og underliggende aktiver.



Oversigt over eksisterende data vedrørende aktiver, uanset om data er digitale eller analoge.

## D

### KORTLÆG AKTIVERNES TILSTAND (06.)

Skab klarhed over aktivernes tilstand ud fra fx restlevetider, afbrydelser mv.

Selskabet skal afklare, hvordan de kan få klarhed over tilstand af aktiver. Tilstand giver en indikation på sandsynlighed for hændelser, der er ét element i risiko. Det andet er konsekvens.



Skab overblik over brugbare data vedrørende tilstand af aktiver, hvis det ikke findes.



Gennemgå og analysér mhp. indikation af tilstand af de enkelte aktiver, der er en del af grundlaget for det videre arbejde.

DATAKILDER:



Analog papirjournal



Medarbejdere



Isolerede regneark




Fælles database

## E

### OPSTIL SELSKABETS MÅL (08.)

Kortlæg mål fastsat eksternt og de mål, bestyrelse og selskab ser som relevante.

Selskabet skal fastlægge mål ud fra dialog med bl.a. ejer, myndighed og kunder. Selskabet kan have forsyningssikkerhed som et mål og først opstille målsætning på fx 99,5 pct., når de første målinger er indhentet.

 Opstil mål for fx forsyningssikkerhed, takster og CO<sup>2</sup>, der siden kan prioriteres.




## F

### AFKLAR RISICI (10.)

Kortlæg selskabets risici mht. sandsynlighed for og konsekvens ved afbrydelser.

Selskabet skal afklare risiko, dvs. de overordnede og driftsmæssige risici for selskabet. Det bygger på anbefaling 06 og eksempelvis vurdering af konsekvenser i forsyningsområdet.

 Oversigt over tilstand fra anbefaling 06 kombineret med konsekvenser af hændelser for selskabets målopfyldelse.





## G

### BRUG EKSISTERENDE DATA (21.)

Tag stilling til, hvordan selskabets eksisterende data kan anvendes.

Selskabet skal tage stilling til, hvordan eksisterende data kan bruges til at forbedre selskabets beslutninger.

 Oversigt over hvordan eksisterende data kan bruges til at opgøre centrale elementer, herunder risiko, tilstand og konsekvens.


 Afklaring af hvordan eksisterende data kan bruges til at kvalificere mål, risiko og økonomi.

## H

### TÆNK TOTALØKONOMI (12.)

Opgør totaløkonomi knyttet til drift, vedligehold, investering og bortskaffelse.

Selskabet skal arbejde med totaløkonomi, så beslutninger tager højde for alle direkte og afledte omkostninger til investering, drift, vedligehold og bortskaffelse.

 Afgræns eventuelt de 3 – 5 mest kritiske aktiver ifølge anbefaling 10. Opgør totaløkonomi for aktiverne og overvej sammenhæng mellem risiko og totaløkonomi samt muligheder for at reducere totaløkonomi.

# SELVEVALUERING

Selskaberne kan følge op på styring af aktiver gennem selvevaluering på to niveauer.

Dansk Fjernvarme og DANVA foreslår, at selskaberne følger op på styring af aktiver.

Opfølgning kan ske gennem selvevaluering på to niveauer. For det først på overordnet niveau med fokus på, om selskabet følger de 23 anbefalinger til styring af aktiver. For det andet på mere detaljeret niveau med vægten på opgaveløsningen inden for hver af de 7 temaer og 23 anbefalinger. Det er gennemgået nedenfor.

## SELVEVALUERING PÅ NIVEAU 1: ANBEFALINGER

Opfølgningen kan ske ved hjælp af værktøj til selvevaluering. Det er tilgængeligt på hjemmesiderne for [Dansk Fjernvarme](#) og [DANVA](#) og giver selskaberne mulighed for at angive i hvilken grad de arbejder ud fra anbefalingerne inden for de 7 overordnede temaer.

- 1 Selskabet kan bruge værktøjet til at angive opgaveløsningen på hver af de 23 anbefalinger.

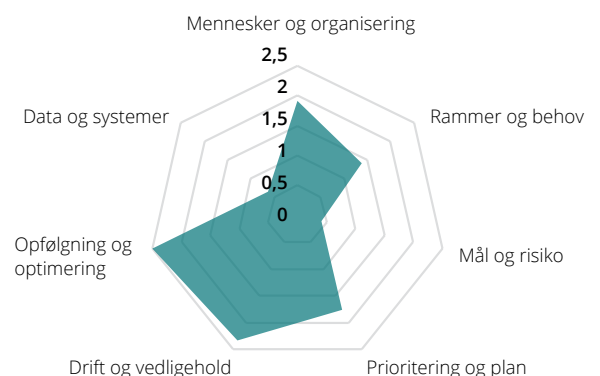
MENNESKER OG ORGANISERING	Ikke påbegyndt	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ikke relevant
<b>1. FORKLAR FORMÅLET</b> Kommunikere hvordan selskabet vil arbejde med styring af aktiver.	X				
<b>2. INVOLVER ORGANISATIONEN</b> Involverer og mobiliserer ledere og medarbejdere i styring af aktiver.		X			
<b>3. TILFØR KOMPETENCER</b> Tager stilling til de kompetencer og ressourcer, styring af aktiver kræver.			X		
<b>4. ARBEJD PÅ TVÆRS</b> Fastlægger og kommunikerer ansvar og roller i organisationen.		X			

- 2 Selskabet kan få illustreret, hvad fokus i aktuel styring af aktiver er.

- 3 Selskabet kan ud fra selvangivelse eventuelt overveje videre udvikling i styring af aktiver.

### DE SYV TEMAER

Selskabets overordnede styring af aktiver



Selskabet får kortfattet sammenfatning af dets besvarelse, og det får mulighed for at uddybe, hvor det ikke følger en anbefaling – enten fordi den ikke er relevant, eller fordi selskabet har besluttet først at arbejde med anbefalingen på lidt længere sigt.

Selskabet kan bruge sammenfatning som afsæt for dialog med eksempelvis bestyrelse om styring af aktiver.

# SELVEVALUERING PÅ NIVEAU 2: OPGAVELØSNING

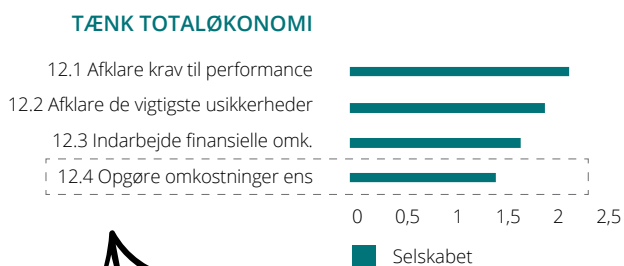
Selskaberne kan gå mere i dybden og selvevaluere, hvordan opgaveløsningen er inden for hver af de 23 anbefalinger. Det sker gennem selvevaluering af opgaveløsningen på 71 parametre fordelt på de 23 anbefalinger.

**1** Selskabet angiver opgaveløsningen på 71 parametre fordelt på de 23 anbefalinger.

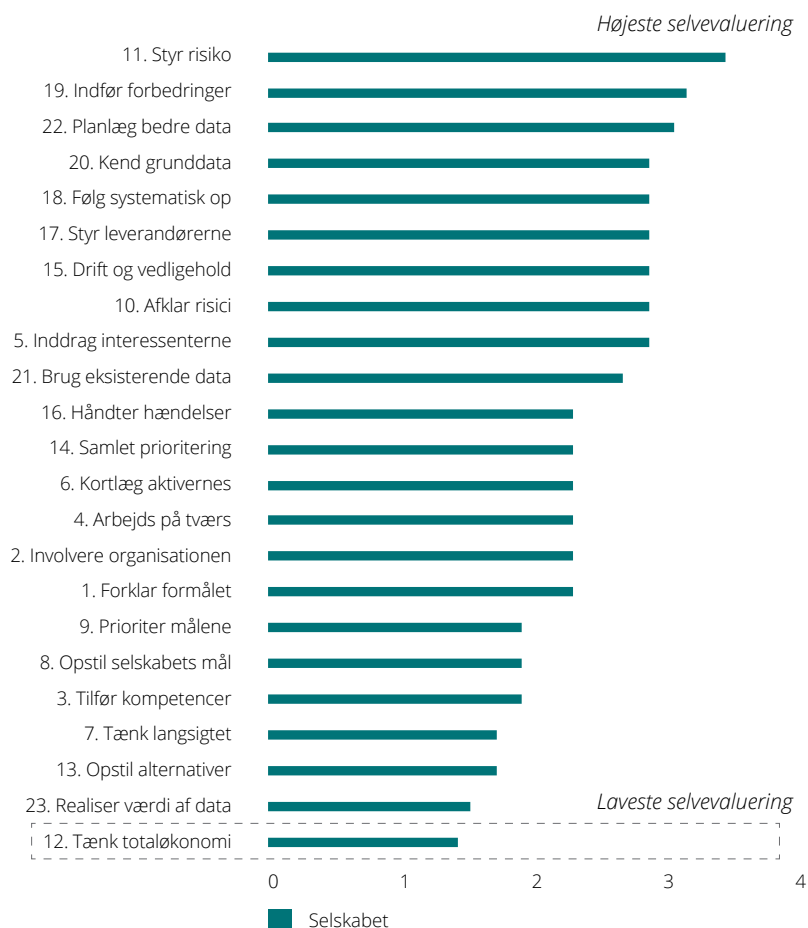
1. FORKLAR FORMÅLET	Ikke påbegyndt	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad	Ikke relevant
1.1 Afklare formål og udarbejde en politik for styring af aktiver	X				
1.2 Udarbejde plan for styring af aktiver		X			
1.3 Opstille og kommunikere formål for styring af aktiver eksternt og internt			X		
1.4 Koble udvalgte mål til konkrete opgaver		X			

**2** Selskabet får en indikation af hvordan det arbejder ift. de opstillede spørgsmål.

**4** Selskabet kan ud fra procesbenchmarking få mere nuanceret input til udvikling af styring af aktiver.



**3** Selskabet kan få en indikation af, hvor det mere præcist løser opgaverne forskelligt.



Selskaberne kan deltage i selvevaluering og benchmarking via hjemmesiderne for [Dansk Fjernvarme](#) og [DANVA](#).

Selskaberne får efter selvevaluering sammenfatning af resultater for selskabet vedrørende de 7 temaer og de 23 anbefalinger. Selskaberne får også detaljerede resultater med opgaveløsning i forhold til de øvrige selskaber på hver af 71 parametre, der eksempelvis kan bruges til at udpege indsatsområder i det videre arbejde

# 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](http://www.danskfjernvarme.dk/aktiver) eller [www.danva.dk/styring-af-aktiver](http://www.danva.dk/styring-af-aktiver)