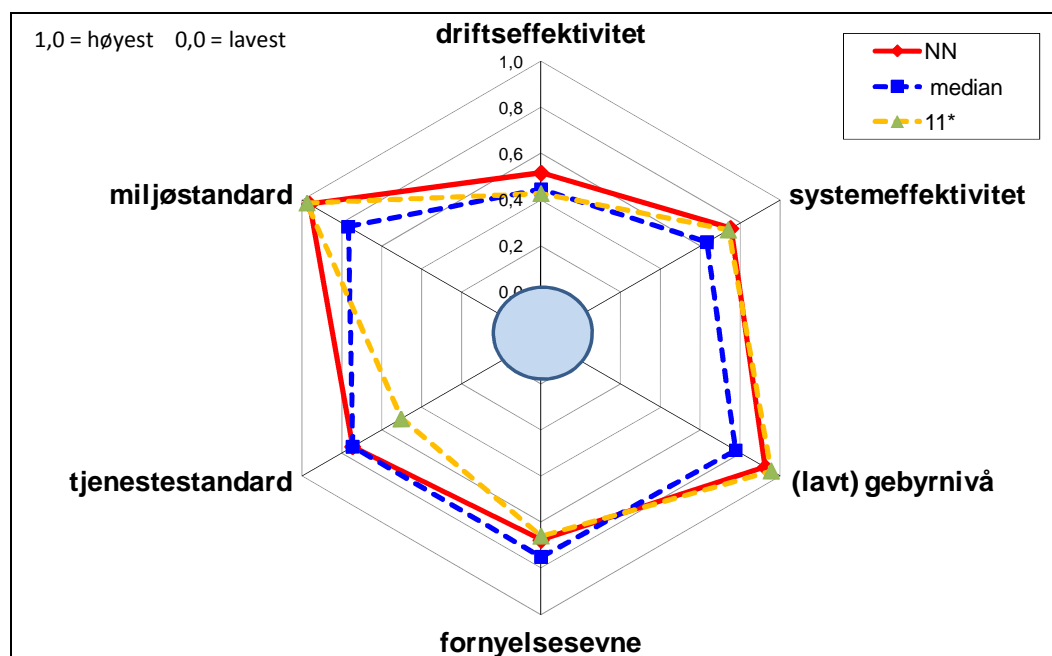


Benchmarking for målstyrt VA-ledelse

Av Dag Bruun Tobiassen Kristiansand kommune, Erland Staal Eggen, EDC AS, Bjarne Ulvestad, FjellVAR og Øivind Ryenbakken, Oslo VAV.

Årets VA-benchmarking med deltakelse fra kommuner med til sammen 1,4 millioner innbyggere er nylig avsluttet (se faktaboks). VA-benchmarkingen understøtter målstyrt ledelse ved at virksomhetens prestasjoner i de viktigste resultatdimensjonene fremstilles på en objektiv og balansert måte. Objektiviteten ivaretas ved at resultatene er vist i forhold til 48 andre kommuner og balansen ved å understreke både sammenhengene og konfliktene mellom de ulike dimensjonene.

Figur 1 viser hvordan resultatene sammenstilles i en balansert målskive med seks dimensjoner.

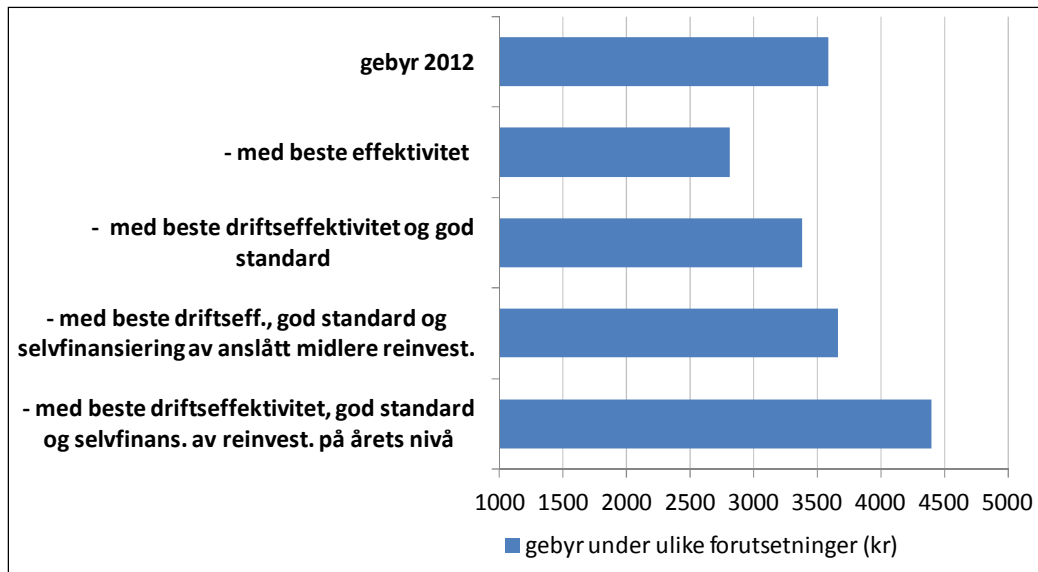


figur 1: Balansert målskive for kommune NN i 2012, gul stiplet linje er prestasjonene i 2011.

Skillet mellom VA-systemets effektivitet og effektiviteten i driften av det er nødvendig for å få et mer realistisk bilde av effektiviseringsmulighetene. Mens driftseffektiviteten i teorien kan påvirkes på kort til mellomlang sikt, kan systemeffektiviteten bare påvirkes gjennom endringer i et VA-system med lang gjenværende levetid. I begge tilfeller presenteres effektiviteten på en måte som understreker den usikkerheten som ligger i både inndata og virksomhetsmodellen, og at økt kostnadseffektivitet kan medføre redusert standard, svakere fornyelsesevne og ineffektiv tilpasning til økt kapasitetsbehov.

Et gebyrnivå som sikrer standard og fornyelsesevne.

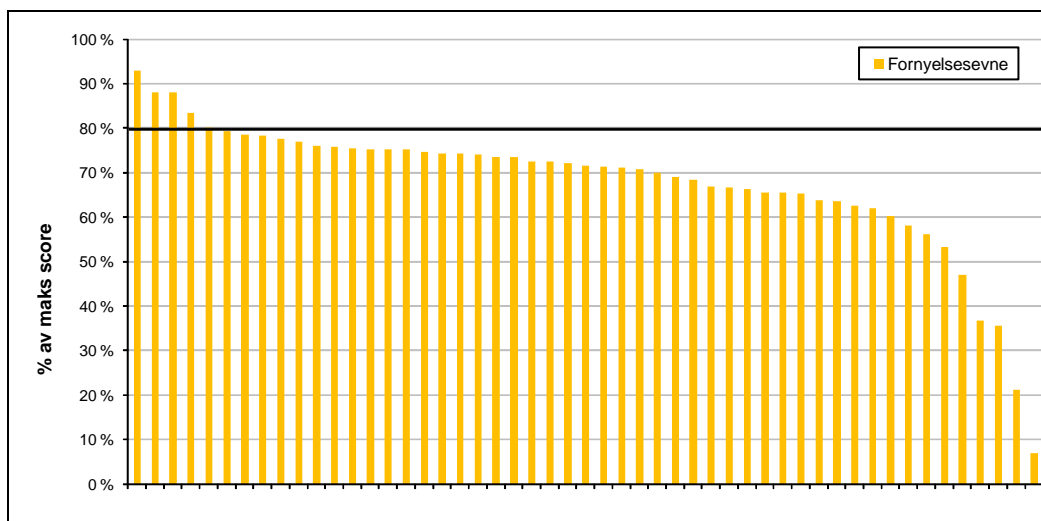
Sammenhengen mellom gebyrnivå, standard, bærekraft og kostnadseffektivitet illustreres blant annet ved en konsekvensanalyse som illustrert på figur 2. Her ser en hvordan gebyret kan reduseres dersom det er mulig å adoptere beste observerte kostnadseffektivitet blant de 49 deltakerne i sammenlikningen. En ser videre hvordan gebyret må økes dersom standarden skal heves til "godt nivå" (slik dette defineres i bedreVA), og dersom reinvesteringene skal egenfinansiere a) ut fra en normkostnad som antar middels alder og fysisk komponentlevetid og b) ut fra aktuell reinvestering i 2012.



figur 2: Gebyrnivå i ulike scenarier - eksempel fra VA-benchmarking 2012

VA-sektorens sterke og svake sider.

VA-benchmarkingen viser at tjenestestandard var den sterkeste prestasjonsdimensjonen blant de 49 VA-virksomhetene i 2012. Bare to av virksomhetene hadde en score under 80 % av beste nivå. På dimensjonene fornyelsesevne var det til sammenlikning bare fire av de 49 som scoret over 80% som vist i figur 3. Tjenestestandard er en veid sum av indikatorer av betydning for opplevd tjenestekvalitet, og fornyelsesevne er en veid sum av indikatorer på teknisk og finansiell fornyelsesevne.



figur 3. Fornylsesevne for deltakerne i bedreVA, nivå 2 i 2012

VA-benchmarking er en effektiv form for ”konkurransesetting”.

VA-benchmarking utnytter data som allerede er innrapportert til Kostra og bedreVA. Ved å samle resultatene i seks dimensjoner og oppsummere resultatene individuelt, kortfattet og uten faguttrykk, forenkles resultatoppfølgingen og rapporteringen til styret, ledergruppen, medarbeidere og andre interessenter. Økte fokus på analyseresultatene bidrar dessuten til å sikre datakvaliteten og motivere datainnsamlingen.

Og ikke minst: Den balanserte sammenstillingen av de viktigste resultatene, analysen av endringer siden sist og av forskjeller i forhold til en utvalgt kommune gjør det mulig å bedømme både tilstand, utvikling og muligheter minst like bra som i en konkurranseutsatt virksomhet.

FAKTABOKS.

VA-benchmarking og bedreVA.

Ansvar for vann- og avløpsvirksomheten i Norge ligger hos kommunene som også har monopol på denne tjenesten. Gebyret skal dekke selvkost, og for å gi innsyn er kommunene forpliktet til å rapportere inn til Kostra. For å støtte kommunene i sitt forbedringsarbeid, driver bransjeorganisasjonen Norsk Vann prosjektet bedreVA, der ytterligere nøkkeltall innrapporteres slik at det blir mulig å sammenfatte kommunenes kostnader og oppfyllelse av krav til vannkvalitet, rensestandard osv. Dette gjøres på to detaljeringsnivåer, og datagrunnlaget fra nivå 2 og Kostra utnyttes av Energidata Consulting AS (EDC) i en utvidet analyse av tjenestestandard, miljøstandard, fornyelsesevne, gebyrnivå, driftseffektivitet og systemeffektivitet. Analysen er basert på en benchmarking som fokuserer på det relative forholdet mellom kommunenes prestasjoner og konkrete forbedringsområder. Dette gjøres ved å identifisere virksomhetens sterke og svake sider, anslå konsekvensene av forbedringer og sammenlikne med resultatene fra en tidligere benchmarkingsrunde og med en utvalgt kommune. Resultatene oppsummeres i en individuell sammendragsrapport på 8 sider og en omfattende hovedrapport pr. deltaker. Det er også utviklet en overordnet rapport rettet mot styre og eiere.