

A MAVÍZ Benchmarking Klub első éve

A Világbank kiadványába készített cikk magyar nyelvű verziója

1	A Klub megalakulása.....	1
2	A résztvevő vállalatok	1
3	A működési szabályok.....	2
4	Éves eredmények.....	3
5	A „legjobb gyakorlat” tapasztalatainak megosztása.....	6
6	Jövőbeli tervek.....	6

1 A Klub megalakulása

A MAVÍZ Benchmarking Klub megalakulása egyrészt a tagvállalatok és a MAVÍZ szakbizottságainak korábbi terveire, másrészt egy sikeresen lebonyolított világbanki teljesítményértékelési felmérésre vezethető vissza.

A Világbank kifejezetten a víziközmű ágazat benchmarking tevékenységének előmozdítására indította el az IBNET (International Benchmarking Network) felmérést. A program keretében kidolgozott mutatószám rendszert eddig 85 ország több, mint 2000 vállalata töltötte ki. Az IBNET felmérés segítséget nyújt a számolt mutatók értékeinek egy-egy országon belüli és nemzetközi összehasonlítására egyaránt.

Magyarországon először 2005-ben, 22 víziközmű szolgáltató részvételével került sor az IBNET módszertan szerinti felmérésre. Az adatgyűjtést a MAVÍZ közreműködésével a Magyar Környezetgazdaságtani Központ (MAKK) végezte. A MAKK munkatársai az adatokat adatbázisba rendezték és a résztvevők mindegyikére kiszámolták mind a Világbank által javasolt mutatókat, mind pedig saját fejlesztésű indikátoraikat. Az adatokat szolgáltató víziközművek mindegyike kézhez kapott egy olyan ábrarendszert, mely mutatónként ábrázolta a vállalat teljesítményét a résztvevő cégek átlagához és szórásához viszonyítva.

A hazai víziközművek – más vállalatokhoz hasonlóan - már hosszú ideje szolgáltatnak adatokat különféle felmérésekhez, adatgyűjtésekhez, akár kötelező jelleggel állami szervek részére, akár önkéntesen kamarai, szövetségi felmérésekhez. Ezek az adatok ritkán kerülnek olyan módon feldolgozásra és elemzésre, hogy abból a résztvevők számára hasznos eredmények álljanak elő. Az IBNET felmérés úttörő jelentőségű volt ebből a szempontból. A vállalatok nem csupán használható eredményeket kaptak, de az IBNET felmérés példát mutatott arra is, hogy miként lehet egy benchmarking programot a gyakorlatban megvalósítani.

Az IBNET felmérés egy jó kezdetnek bizonyult, de egyes vállalatok ennél is többet szerettek volna. További adatok gyűjtését ajánlották – ezek közül néhány meglehetősen ország specifikus –, további mutatók kiszámítását, valamint a „jó gyakorlat”-ra vonatkozó tapasztalatok kicserélését. Így alakult meg 2007 elején a Benchmarking Klub.

2 A résztvevő vállalatok

Bár a Benchmarking Klub a Magyar Víziközmű Szövetség égisze alatt működik, a Klubban való részvétel nem kötelező a Szövetség tagjai számára. Kezdetben 18 vállalat csatlakozott, majd még

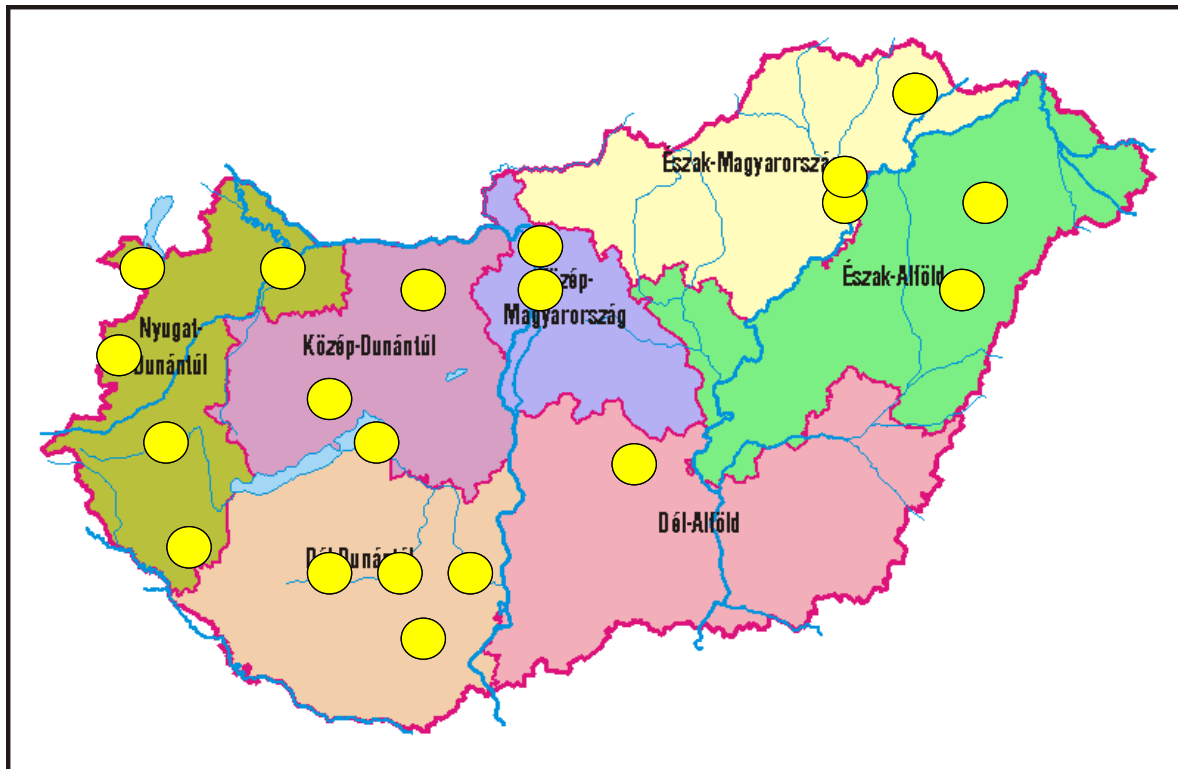
továbbiak jelezték, hogy az első év után megfontolják a részvételt. 2008 április végére huszonekettőre bővült a taglétszám.

A Klub tagjai az összes magyarországi ivóvíz szolgáltatás 60%-át adják, és valamivel több, mint 25%-át vezetik el az összes keletkezett szennyvíznek. Nagy eltérések vannak a csatlakozott víziközművek között. A legkisebb vállalat körülbelül 1.3 millió m³ vizet értékesít évente, míg a legnagyobb esetén ez az érték meghaladja az évi 150 millió m³-t. Néhány vállalat nagyvárosban működik – egyes esetekben a környező kisebb településeket is kiszolgálva -, míg heten a résztvevők közül csak kisebb, 2000 főnél átlagosan kevesebb lelket számláló településeken szolgáltatnak.

Magyarországon váltakoznak a sík- és dombvidékek, ennek megfelelően a Klub tagjai között is jelentős földrajzi eltérések vannak. Néhányan csak egy vagy két nagyobb, sík területen fekvő várost szolgálnak ki, míg mások dombok és hegyek között fekvő kis falvak tucatjait vagy akár százait látják el. Az ivóvíz forrása szerint is heterogén a klubtagság. Egyes vállalatok elsősorban parti szűrésű kutak vizét használják, míg máshol a mélyfúrású kutakból nyert rétegvíz vagy karsztvíz dominál.

A működési feltételek nagy változatosságát mindenképpen figyelembe kell venni, ha valaki meg akarja érteni a magyar vízszolgáltató és szennyvízkezelő szektor működését. Ugyanakkor ennek a változatosságnak a benchmarking szempontjából van hátránya is, a teljesítménymutatók vállalatok közötti összehasonlítása csak megfelelő körültekintéssel, a működési feltételek különbségeinek figyelembevételével lehetséges.

A Benchmarking Klub tagvállalatainak székhelyei



3 A működési szabályok

A Benchmarking Klubnak egy öttagú vezetősége van, akik a tagvállalatokat képviselik, és akiket három évre választanak meg. A vezetőségben egyaránt vannak pénzügyi szakemberek és mérnökök. A

vezetők átlagosan kéthavonta gyűlnek össze, és fő feladatuk, hogy elősegítsék a Klub zavartalan és szakmailag koherens működését.

A tagvállalatok nyolc tematikus munkacsoportot hoztak létre azzal a feladattal, hogy azok meghatározzák az összegyűjtendő adatok és a kiszámítandó teljesítménymutatók körét:

1. Adottságok
2. Beruházások
3. Csatorna
4. Munkavállalók
5. Pénzügyek
6. Ügyfélszolgálat
7. Vállalatirányítás
8. Vízellátás

Minden munkacsoportnak öt tagja van, őket a résztvevő vállalatok delegálják az adott területen dolgozó szakembereik közül. A csoportok szükség esetén téma specifikus segítséget is nyújtanak a Benchmarking Klubnak.

Magát a benchmarking elemzést független szakértők végzik el. A Magyar Víziközmű Szövetség úgy döntött, hogy a MAKK ugyanazon szakértőit kéri fel a munkára, akik az IBNET felmérést is lebonyolították. Mivel ők időközben a Budapesti Corvinus Egyetemen működő Regionális Energiagazdasági Kutatóközpont (REKK) munkatársai lettek, a MAVÍZ a REKK-vel kötött szerződést a Klub szakértői feladatainak ellátására.

A REKK, együttműködve a tematikus munkacsoportokkal, kidolgozta az adatgyűjtés módszertanát, beleértve egy Excel alapú kérdőívet is. A kérdőív minden év tavaszán felülvizsgálatra és frissítésre kerül, az előző év tapasztalataira alapozva. A vállalatok május és június folyamán töltik ki a kérdőívet, amit elküldenek a REKK-nek, ahol megtörténik az adatok tisztítása és adatbázisba illesztése. Ezután a REKK munkatársai kiszámítják a mutatókat, valamint összeállítják az összegző táblázatokat azokról az adatokról, melyekből nem készülnek mutatók. Ilyen például az alkalmazott stratégiai tervezési eljárásokkal kapcsolatos információ. A vállalatok ős elején kapják meg a benchmarking elemzés első eredményeit, így még fel tudják használni azokat a következő évi tervezéshez.

A Benchmarking Klub alapvető szabálya, hogy az egyedi vállalati adatok bizalmasak. A Klubon belül csak átlagos értékeket lehet megosztani, így a vállalatok csak a saját egyedi értékeiket láthatják, a többiekét nem.

A Benchmarking Klub működési költségeinek nagy részét a REKK-nek fizetett szakértői díj képezi. A vállalatok közvetlenül a MAVÍZ-nek fizetik a Benchmarking Klub tagsági díjat, ami vállalatonként 100.000 Ft/év értéken lett megállapítva, majd azt a MAVÍZ a szerződésben foglaltak teljesítését követően utalja át a REKK részére. Mind a MAVÍZ, mind a REKK igyekszik külső forrásokat is bevonni a Klub működtetéséhez, lehetővé téve így az adott évi klub tagdíj csökkentését vagy eltörlését. 2008-ban a Világbanki IBNET felmérésben is résztvevő tagvállalatok ingyenesen vehetik igénybe a Benchmarking Klub szolgáltatásait.

A MAVÍZ a Klub üléseihez rendelkezésre bocsátja a helyiségeit és a szükséges infrastruktúrát, valamint adminisztratív segítséget is nyújt (pl. levelezés, találkozók szervezése, jegyzőkönyvek vezetése).

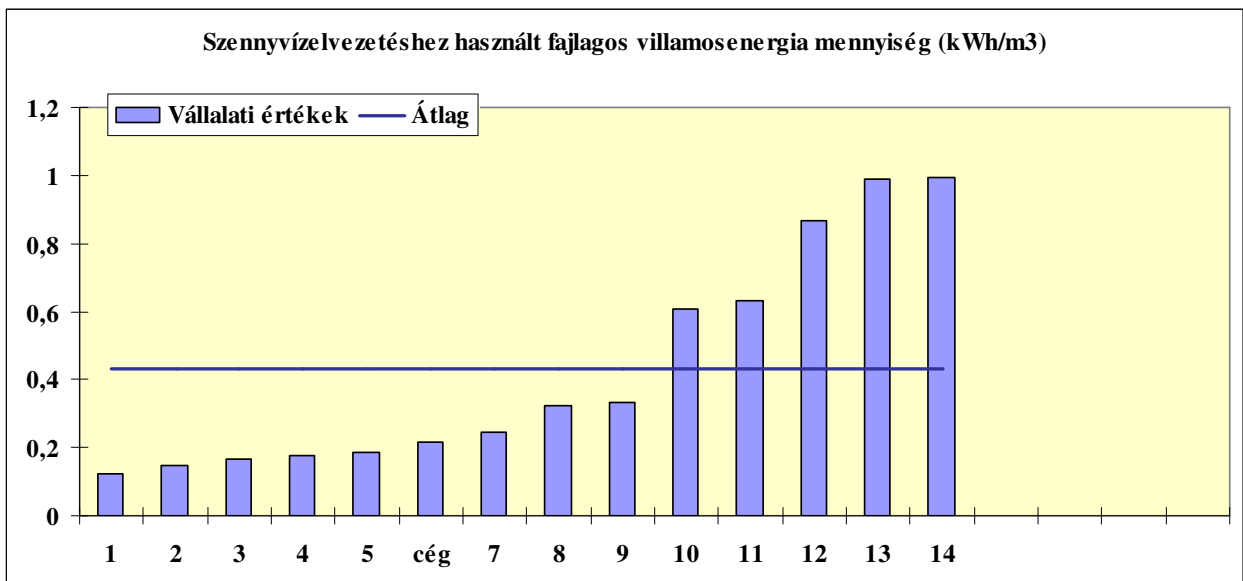
4 Éves eredmények

Az éves benchmarking felmérés végén a Klub tagjai kapnak egy vállalat specifikus dokumentumot, több mint 200 grafikonnal és táblázattal, mely témánként jelzi a cég relatív pozícióját a többi vállalathoz képest.

A Benchmarking Klub első éve során 150 mutató került kiszámításra, két év adataira vonatkozóan. Ezeket a mutatókat a különböző munkacsoportok és a REKK szakértői együtt alakították ki, részben nemzetközi tapasztalatokra alapozva (IBNET honlap, IWA publikációk stb.). A pénzügyi mutatók közül eddig csak nominális értékek kerültek kiszámításra, de a jövőben az inflációval korrigált reálértékek megadása is tervbe van véve. A szennyvíztisztító telepek működését jelző mutatókat az eltérő technológia és a méretgazdaságosság jelenléte miatt külön készültek el a kicsi, közepes és nagy telepekre.

Minden egyes mutatóról készült egy diagram, mely az adott mutató értékének a teljes mintán való eloszlását mutatja be, valamint tartalmazza a mutató vállalatra jellemző értékét is. A 2008-ban várhatóan felhasználásra kerülő diagram típusra mutat be egy példát az 1. ábra. A diagramon látható minden vállalat egyedi értéke a cégek nevének feltüntetése nélkül, valamint vízszintes vonalként az átlagos érték. Emellett a vállalat saját értékét reprezentáló oszlop külön feliratozásra kerül.

1. ábra A vállalat elhelyezkedése a mutató értékének a teljes mintán való eloszlását tekintve



A vállalatok által kapott dokumentum ezen kívül tartalmazott egy táblázatot az összes mutatószám átlagáról és szórásáról, összehasonlítva a vállalatra jellemző egyedi értékkel. Ez a visszacsatolás lehetővé teszi a víziközművek működtetői számára, hogy összehasonlíthassák másokkal a vállalatuk teljesítményét, anélkül, hogy látnák más vállalatok egyedi mutatóit, ami megfelel a Klub az adatok bizalmas kezeléséről szóló szabályainak.

2008 közepére a legtöbb mutató már három évre vonatkozóan (2005-2007) áll majd rendelkezésre, ami lehetővé teszi, hogy idősorok is előállíthatók legyenek az éves mutatók közlése mellett.

A vállalatok gyakran szívesebben hasonlítják magukat a minta egy olyan alcsoportjához, mely hasonló feltételek mellett működik, mint az adott vállalat. Így a víziközművek meghatározott kritériumok szerinti csoportokba lettek sorolva, és a mutatók értékei ezekre a csoportokra vonatkozóan is kiszámításra kerültek. Az alábbi táblázat tartalmazza bizonyos csoportok átlagos értékeit egy adott mutatóra, a vízszolgáltatás fajlagos működési költségére vonatkozóan.

1. táblázat A vízszolgáltatás fajlagos működési költsége a vállalatok egyes csoportjaiban

Csoport	A mutató értéke (Ft/m ³)
Átlagos lakosságszám településenként – 3000 alatt (kistelepülések)	224
Átlagos lakosságszám településenként - 3000 fölött (nagyobb települések)	170
A tengerszint feletti magasság szórása a szolgáltatási területen –30 m fölött (inkább dombvidék)	237

A tengerszint feletti magasság szórása a szolgáltatási területen –30 m fölött (inkább síkvidék)	162
Értékesített víz mennyisége a vízhálózat hosszára vetítve (m ³ /km/év) –6500 alatt (ritkán lakott terület)	220
Értékesített víz mennyisége a vízhálózat hosszára vetítve (m ³ /km/év) –6500 fölött (sűrűn lakott terület)	167
Ivóvízzel ellátott lakosság – kevesebb, mint 85.000 fő (kisebb vállalat)	207
Ivóvízzel ellátott lakosság – több, mint 85.000 fő (nagyobb vállalat)	179
A szállított víz mennyisége – kevesebb, mint 10 millió m ³ /év (kisebb vállalat)	203
A szállított víz mennyisége –több, mint 10 millió m ³ /év (nagy vállalat)	180

Egy meghatározott adat értékeinek eloszlása képezi egy másik típusát azon eredményeknek, melyeket a vállalatok kézhez kaptak. Így például a vállalat összehasonlíthatja a szennyvízhálózatának kor szerinti megoszlását az átlagos korstruktúrával. Az alábbi táblázat ezt a példát illusztrálja.

2. táblázat Példa eloszlási táblára

A szennyvíz hálózat kor szerinti megoszlása 2006. december 31-én	A minta átlaga	Vállalat
0-10 év	46.6%	22.2%
11-20 év	26.7%	31.0%
21-30 év	10.8%	2.8%
31-40 év	8.6%	7.1%
41-50 év	5.0%	33.5%
51-100 év	2.2%	3.4%
>100 év	0.1%	0.0%
Összesen	100.0%	100.0%

Végül a REKK munkatársai információt gyűjtöttek a vállalatvezetés gyakorlatával és a stratégiai tervezéshez használt eszközökkel és eljárásokkal kapcsolatban. Ez az információ jellegéből fakadóan nem numerikus, így a szakértők mutatók számítása helyett összegző táblázatokat állítottak össze, melyek többek között megmutatják, hány vállalat alkalmaz bizonyos szabványokat vagy milyen stratégiai célokat tűznek ki.

A vállalat specifikus dokumentumok mellett a REKK szakértői összeállítottak egy éves jelentést is, melyet eljuttattak a Klub tagjainak. Ebben a jelentésben nincsenek egyedi szolgáltatói adatok, viszont a dokumentum tartalmazza az összes átlag és szórás értéket, a válaszokból összeállított összefoglaló táblázatokat, tájékoztat az alkalmazott módszertanról és az adatelemzés során levont következtetésekről. Ez a dokumentum a Klub minden tagja számára elérhető, azonban külső vállalatok vagy szervezetek nem férhetnek hozzá.

Az eredményeket sokféleképpen hasznosíthatják a víziközművek. A leggyakoribb módja, hogy azonosítják azokat a területeket, ahol a teljesítmény még javítható vagy ahol más vállalatok hasonló működési feltételekkel hatékonyabban és alacsonyabb költségek mellett működnek. A benchmarking ezen túl visszacsatolást jelent a stratégiai célkitűzések eredményességéről, arról, hogy más vállalatokhoz képest valóban kiemelkedő eredményt értek-e el. Ha a mutatók idősorai is rendelkezésre állnak, a vezetők értékelhetik a vállalati működésben bekövetkezett változások hatásait, például szervezeti átalakítás, eljárásbeli változások, felvásárlások vagy egy új technológia bevezetése esetén. Egy vállalat jelezte, hogy a Benchmarking Klub első évi eredményeit arra használták, hogy a

tulajdonos önkormányzat számára alátámasszák az általuk javasolt díjakat. Egy másik vállalat szintén az önkormányzat döntéshozóival folytatott egyeztetés során használta fel az eredményeket, ebben az esetben a költségcsökkentés lehetőségeit alátámasztandó.

5 A „legjobb gyakorlat” tapasztalatainak megosztása

Egy vállalat relatív teljesítményéről kapott információ már önmagában is hasznos, de még jelentősebb annak ismerete, mely vállalatok a legjobbak az adott területen és mi az oka a jó teljesítményüknek. Mivel a vállalat specifikus adatok bizalmasan kezelendők, kialakításra kerül egy olyan mechanizmus, a jól teljesítő vállalatok mutatóértékei mégis megjelenítésre kerülhetnek. Az egyedi mutatóértékeket ismerő szakértők megkeresték minden egyes mutató esetén a három legjobban teljesítő vállalatot és megkérdezték őket, hajlandóak-e felfedni a többiek előtt a teljesítményüket. Mivel a vállalatok a jó teljesítmény esetében inkább hajlanak a nyilvánosságra, mint az átlagtól elmaradó mutatóértékek esetén, általában beleegyeztek, hogy egy nyilvános listán megjelenjen a nevük és az adott mutató rájuk jellemző értéke.

Miután a jól teljesítők listája összeállt, kiküldésre került a Klub minden résztvevőjének, akik így kiválaszthatják, hogy mely működési területen szerzett jó tapasztalatokról szeretnének többet megtudni a jól teljesítő vállalatoktól. A vállalati visszajelzések alapján a Benchmarking Klub vezetőségének a feladata, hogy megszervezze azokat a találkozókat, amelyeken a Klub tagjai megosztják a legjobb gyakorlat tapasztalatait előadások és viták keretében. Az első ilyen megbeszélésre 2008 márciusában került sor, és három téma került napirendre:

- A villamos energia költségek aránya a működési költségeken belül a víztermelésben.
- Csőtörések és más technikai problémák a vízhálózaton.
- Költségmegtakarítás és hatékonyabb szennyezés-csökkentés innovatív szennyvíztisztító eljárások segítségével.

A legjobb gyakorlat egymás közti megosztása vállalati helyszíneken is történhet, főleg ha újonnan bevezetett technológiákat mutatnak be a Benchmarking Klub tagjainak.

6 Jövőbeli tervek

A Magyar Víziközmű Szövetség Benchmarking Klubja ígéretesen kezdte meg működését 2007-ben. Az első működési év végére a Klub egy sor működési szabályt állított fel, elkötelezett vezetőséggel rendelkezik, valamint olyan tematikus munkacsoportokkal, melyek megalkották, majd finomították a benchmarking kérdőívet és a kiszámítandó mutatókat. A felmérésben résztvevő vállalatok kézhez kaptak egy jelentős adathalmazt és olyan ábrákat, melyek jelzik a pozíciójukat a Klub többi vízszolgáltató és szennyvízkezelő vállalatához hasonlítva.

2008 februárjában a Klub tagjai elfogadták a 2008-as munkatervet, mely célul tűzi ki néhány bekérendő adat felülvizsgálatát és pontosabb definícióját, továbbá a nemzetközi kooperációt, a jó gyakorlat aktívabb kicserélését és további tagok toborzását. Ezek közül néhányról az alábbiakban részletesebben is szó lesz.

2007 sok szempontból a Benchmarking Klub kísérleti évének tekinthető. A felmérés ambiciózus volt, és kezdetben nem volt világos, hogy bizonyos adatok mennyire könnyen gyűjthetők össze. Mostanára már kialakult egy kép a vállalatok adatszolgáltató képességéről, melynek segítségével a felmérés módosítható és sor kerül bizonyos adatok újradefiniálására is.

Néhány vállalat kifejezte az igényét, hogy szeretnék a teljesítményüket nemzetközi összehasonlításban is értékelni. Így 2008-ban a Klub szakértői külföldi, főleg közép-európai vállalatok mutatóit is kiszámítják és felhasználják a benchmarking elemzéshez. A szükséges adatokat nemzetközi benchmarking felmérésekből – mint például az IBNET – szerzik be. Folynak tárgyalások más

víziközmű szervezetekkel való együttműködésről is a régióban, azzal a jövőbeli szándékkal, hogy egy nemzetközi benchmarking program kerüljön kialakításra.

A Klub egyik stratégiai célkitűzése 2008-ra és a további évekre vonatkozóan újabb tagok toborzása. Ezt részben az indokolja, hogy ezáltal növelhető az eredmények statisztikai szignifikanciája és olyan magasabb szintű statisztikai elemzés is lehetővé válik az adatbázison, mely nagyobb mintát igényel. A bővebb tagság hozzájárul továbbá ahhoz, hogy a jó gyakorlatot szélesebb körben alkalmazzák a magyarországi vízszolgáltató és szennyvízkezelő vállalatok.