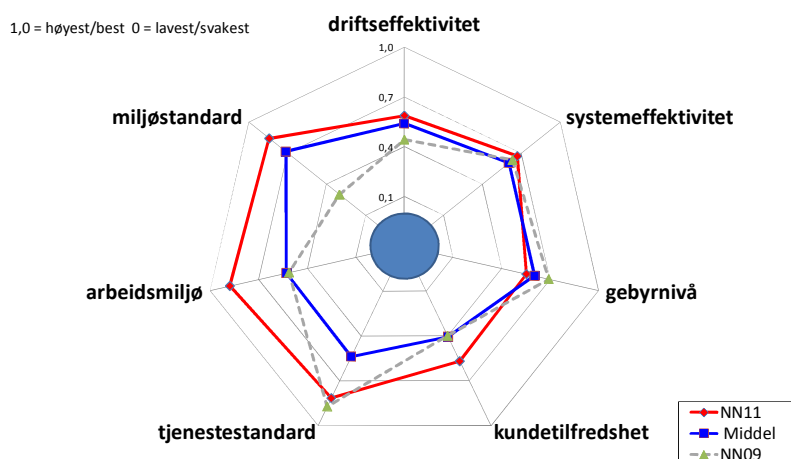


Benchmarking for målstyrt ledelse

Av Ove Henning Bjørsvik BIR, Ester Stølan Steinkjer Kommune, Frode Rosland Avfall Sør, Roy Ulvang Avfall Norge og Erland Staal Eggen EDC AS.

Siste renovasjonsbenchmarking (se faktaboks) hadde deltakelse fra 23 virksomheter som dekker over 100 kommuner med 2,4 millioner innbyggere. 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 23 andre virksomheter og balansen ved å understreke både sammenhengene og konfliktene mellom de ulike dimensjonene. En ny benchmarking planlegges i første halvdel av 2014.

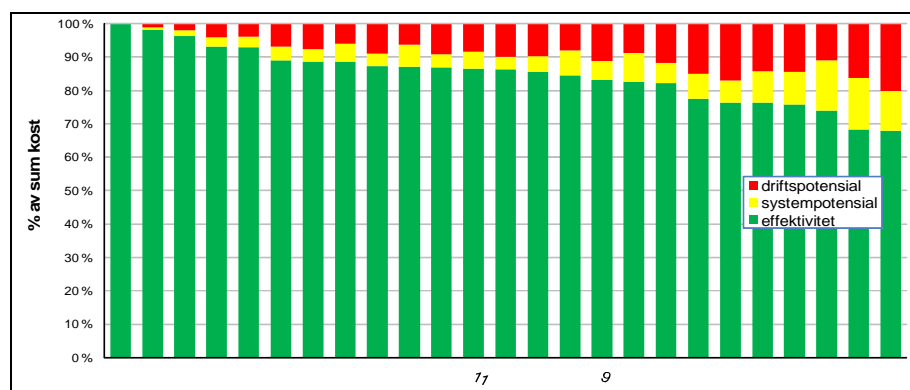
Figur 1 viser hvordan resultatene sammenstilles i en ledelsesradar med syv dimensjoner. Her kan ledelsen med et blick fastslå virksomhetens konkurransevne og hvordan denne har utviklet seg siden forrige måling.



figur 1: Balansert målskive for en deltaker i renovasjonsbenhmarking 2013. NN11 og NN09 er prestasjonene i henholdsvis 2011 og 2009.

Balansert vurdering av kostnadseffektivitet

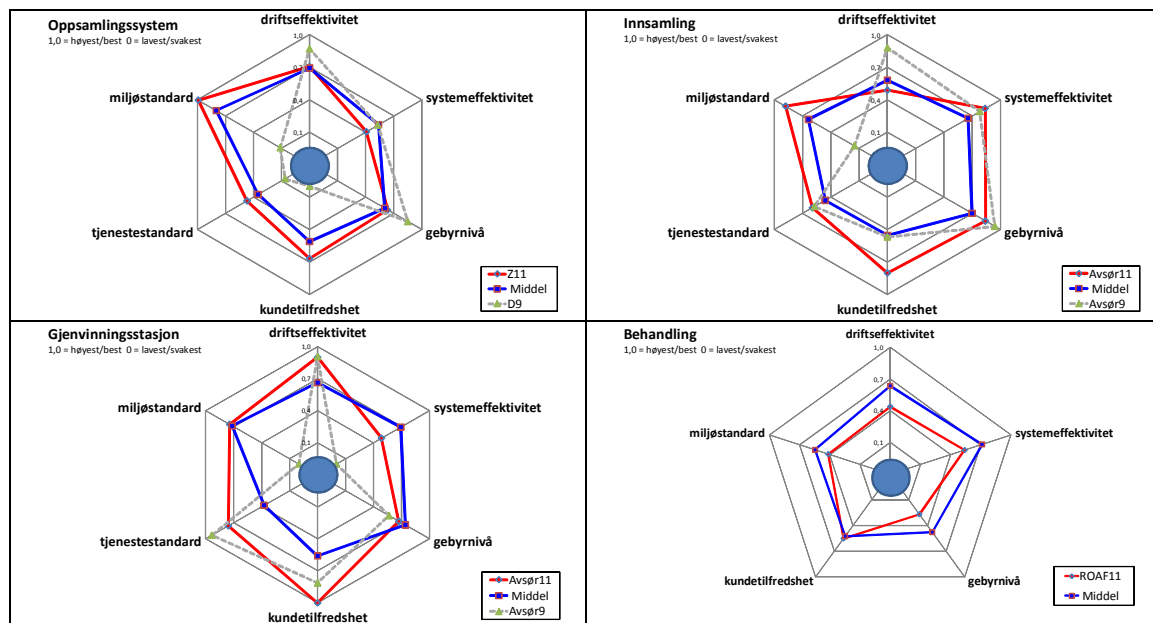
Skillet mellom driftseffektivitet og systemeffektivitet er nødvendig for å få et mer realistisk bilde av effektiviseringsmulighetene. Mens driftseffektiviteten i teorien kan påvirkes på kort til mellomlang sikt, kan systemeffektiviteten bare påvirkes gjennom endringer i et renovasjonssystem definert av forskrifter, politiske vedtak og langsiktige avtaler. I begge tilfeller presenteres effektiviteten på en måte som understreker den usikkerheten som ligger i både inndata og virksomhetsmodellen, og at økt kostnadseffektivitet har konsekvenser for de andre prestasjonsdimensjonene. I figur 2 vises virksomhetens posisjon og hvordan ineffektivitet fordeler seg på drift og system.



figur 2: Effektivitetsnivå og teoretisk effektiviseringspotensiale avhengig av årsak pr. deltaker

Identifisering av sterke og svake sider.

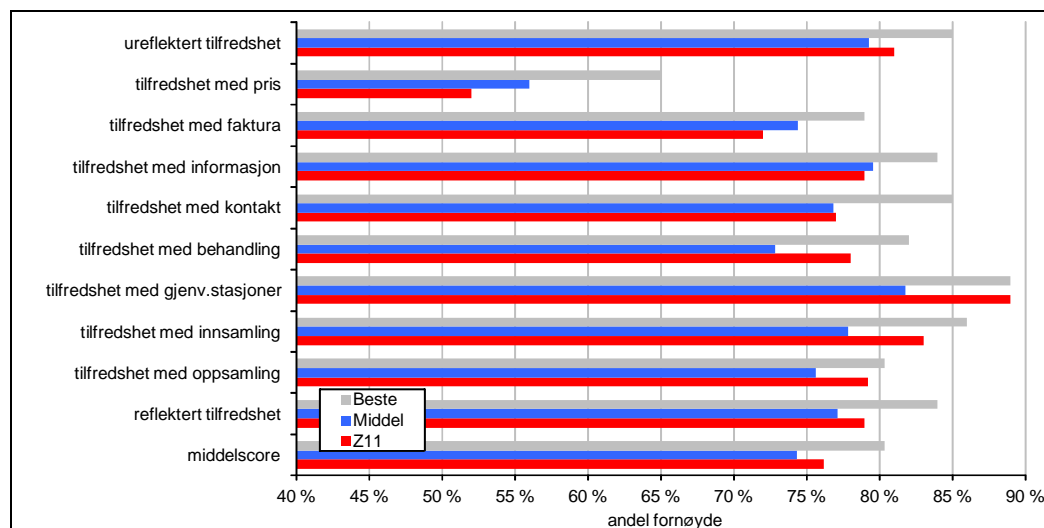
Benchmarkingsanalysen angir ikke bare samlet posisjon og konkurransekraft, men viser hvilke renovasjonsaktiviteter som er sterke, hvilke som er svakere og hvorfor. Figur 3 viser radarbildene for hver av de seks primæraktivitetene.



figur 3. Resultatradar pr renovasjonsaktivitet

Tilfredshet med en monopolleverandør?

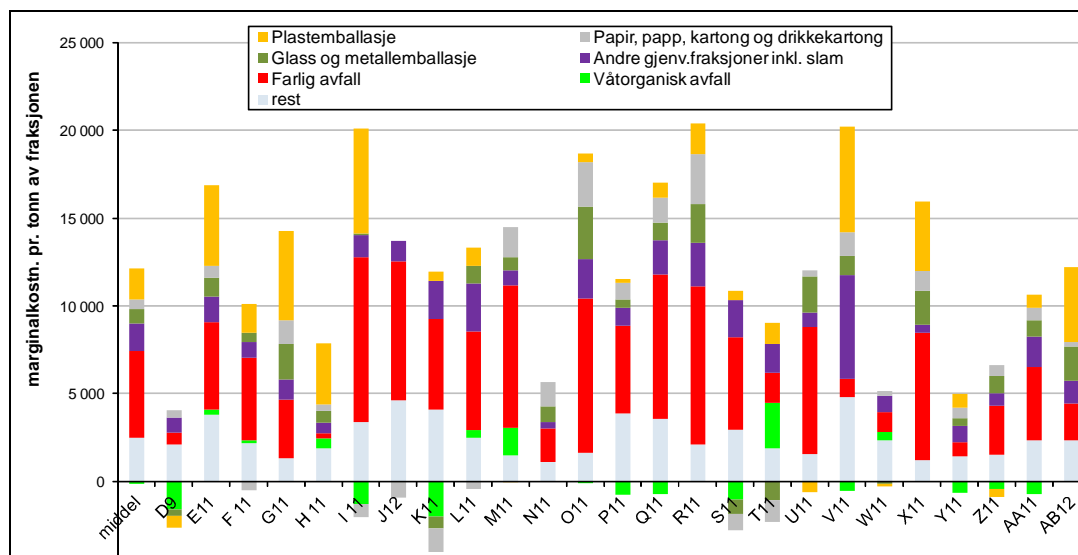
Benchmarking gir også nøkkelen til en objektiv bestemmelse av kundetilfredshet for monopolregulerte tjenester. Ved å gjennomføre identiske kundemålinger på samme tidspunkt hos alle deltakerne blir det mulig å fastslå relativ tilfredshet med tjenestekvalitet, service, pris og etablere et utgangspunkt for forbedring.



figur 4. Tilfredshet med tjenester, service og pris sammenliknet med beste og med middel

Faktiske kostnader bør påvirke prisene.

Utsortering av fraksjoner for å oppnå høyere gjenvinningsgrad og reduserte CO2-utslipp har sin kostnad. Ved hjelp av benchmarkingsmodellen er det mulig å sette tall på denne kostnaden og etablere et objektivt grunnlag for å vurdere prisen på fraksjonene. Figur 5 viser marginalkostnaden; dvs. deltakernes merkostnad forbundet med separat håndteringen av fraksjonene minus det som spares ved redusert restavfall.



figur 5. Marginalkostnader ved utsortering av fraksjoner

Benchmarking er en effektiv form for kvalitetssikring.

Renovasjonsbenchmarking utnytter data som allerede finnes i virksomhetenes datasystemer, regnskap og rapporter. Ved å samle resultatene i syv dimensjoner og oppsummere resultatene individuelt, kortfattet og uten faguttrykk, forenkles resultatoppfølgingen og rapporteringen til styret, ledergruppen, medarbeidere, politikere 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 virksomhet gjør det mulig å bedømme både tilstand, utvikling og muligheter minst like bra som i en konkurranseutsatt virksomhet.

FAKTABOKS.

Renovasjonsbenchmarking

Ansvar for husholdningsrenovasjon i Norge ligger hos kommunene som også har monopol på denne tjenesten. Gebyret skal dekke selvkost, og for å gi innsyn er kommunenes renovasjonsvirksomheter forpliktet til å rapportere inn til Kostra, KLIF, KRD osv. For å støtte disse virksomhetene i sitt forbedringsarbeid, driver bransjeorganisasjonen Avfall Norge prosjektet Renovasjonsbenchmarking (RBM) der datagrunnlaget innrapporteres slik at det blir mulig å sammenfatte kostnadsnivå og oppfyllelse av krav til tjenestestandard, miljøstandard og arbeidsmiljø på en objektiv og lettfattelig måte. Dette utføres ved at Energidata Consulting AS (EDC) sammenlikner tjenestestandard, miljøstandard, kundetilfredshet, arbeidsmiljø, gebyrnivå, driftseffektivitet og systemeffektivitet. Analysen fokuserer på det relative forholdet mellom virksomhetens prestasjoner og på 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 virksomhet. Resultatene oppsummeres i en lettlest sammendragsrapport på 8 sider og en omfattende hovedrapport pr. deltaker.

for nærmere spørsmål kontakt erland eggen, erland.eggen@energidata.no eller 915 14 529