



Praktyczne wykorzystanie benchmarkingu w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych

AQUA SA – studium przypadku

Warszawa, 21.11.2019

- ▶ Cele Spółki ↔ wskaźniki benchmarkingowe

- ▶ System zarządzania w modelu ciągłego doskonalenia (cykl Deminga)
 - Planowanie (Plan),
 - Działanie (Do),
 - sprawdzanie (Check),
 - Poprawianie (Act),

- ▶ Żeby zarządzać TRZEBA mierzyć!

- ▶ Czym jest benchmarking?
 - => narzędzie do porównywania działań, wyników i procesów z innymi
 - => zdefiniowanie punktu odniesienia
 - => uczenie się od lepszych
 - => wdrażanie najlepszych rozwiązań

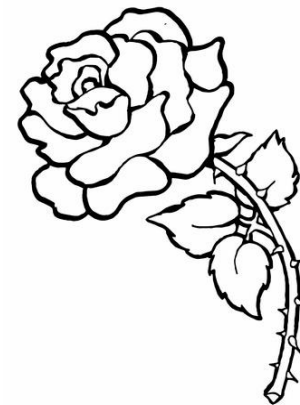
- ▶ Porównywanie:
 - ▶ w czasie
 - ▶ w ramach jednej organizacji
 - ▶ pomiędzy różnymi organizacjami
 - ▶ do najlepszej praktyki

- ▶ Compare apple to apple and orange to orange

- ▶ Umowa pożyczkowa z Bankiem Światowym 1996-2000 – wzmocnienie instytucjonalne Welsh Water, które określiło najważniejsze wskaźniki w kluczowych obszarach działalności
- ▶ Biznes Plan w 2000 roku – przygotowany wspólnie z United Utilities w dużej mierze czerpiący z regulacji OFWAT – 9 celów głównych, kilkaset celów szczegółowych – do nich wszystkich trzeba było zastosować wskaźniki benchmarkingowe
- ▶ Zmodyfikowany Biznes Plan w 2006 zintegrowany z mapą procesów i systemem zarządzania ISO (wskaźniki celowe, kluczowe i monitorujące)
- ▶ Udział w projekcie benchmarkingowym organizowanym przez IGWP

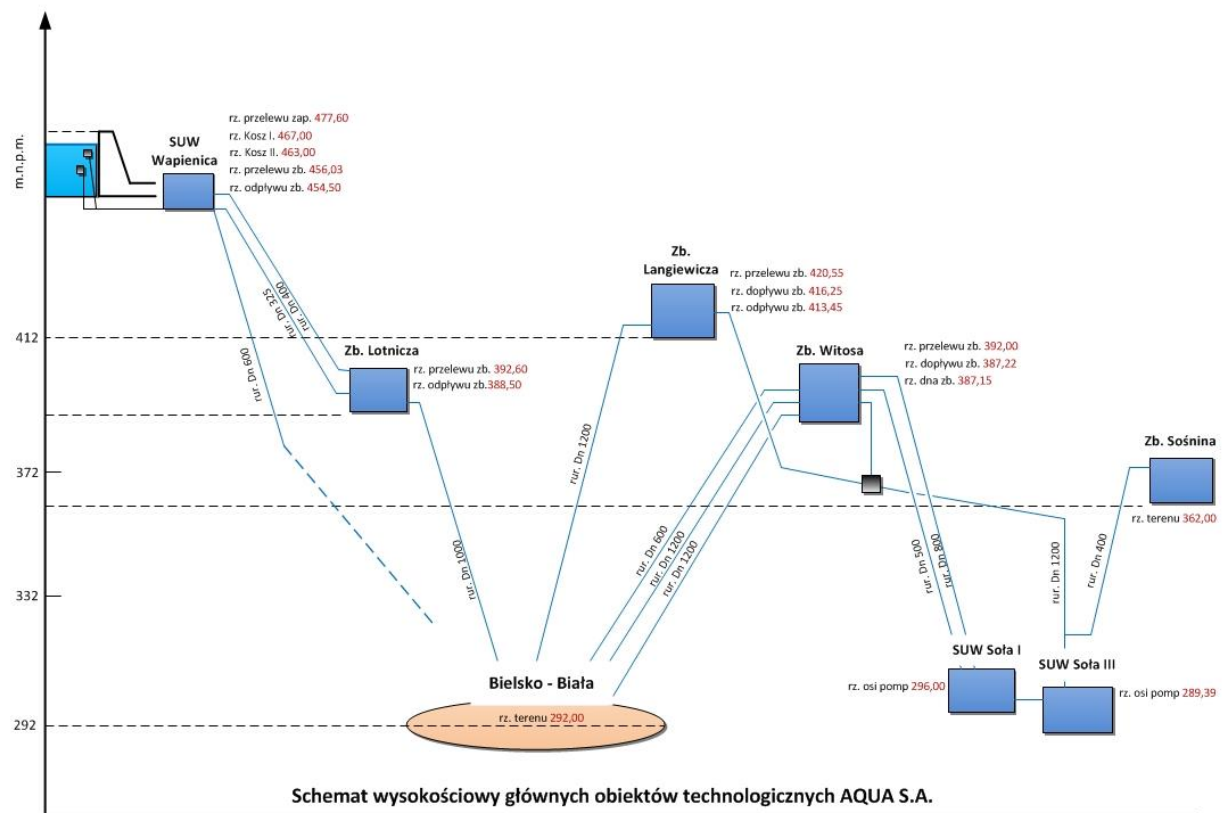
- ▶ Diabeł tkwi w szczegółach – problemy z definicjami
- ▶ Trudności w doborze grupy porównawczej
- ▶ Niechęć do udziału w porównaniu i/lub wybiórczość ujawniania swoich wyników (próba nie jest reprezentatywna)
- ▶ Stawianie nierealnych celów w oparciu o benchmarking lub „cudze” osiągnięcia
- ▶ I wiele innych

Benchmarking jest jak róża,
choć piękna należy uważać na kolce



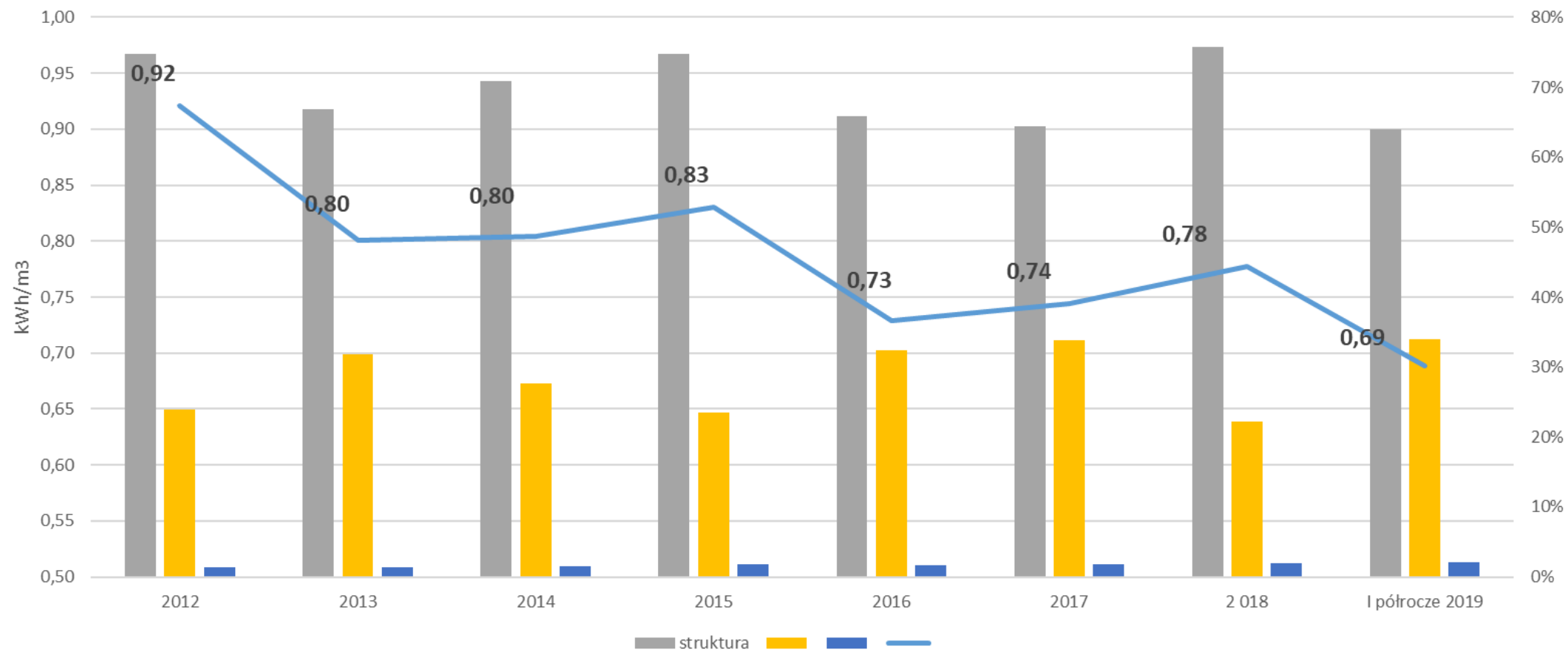
► Średni zużycie energii w kWh/m³ do wody wtłoczonej w 2018r.

- SUW Kobiernice – 0,63
- SUW Wapienica – 0,24
- SUW Szczyrk – 0,42
- średnio – 0,54



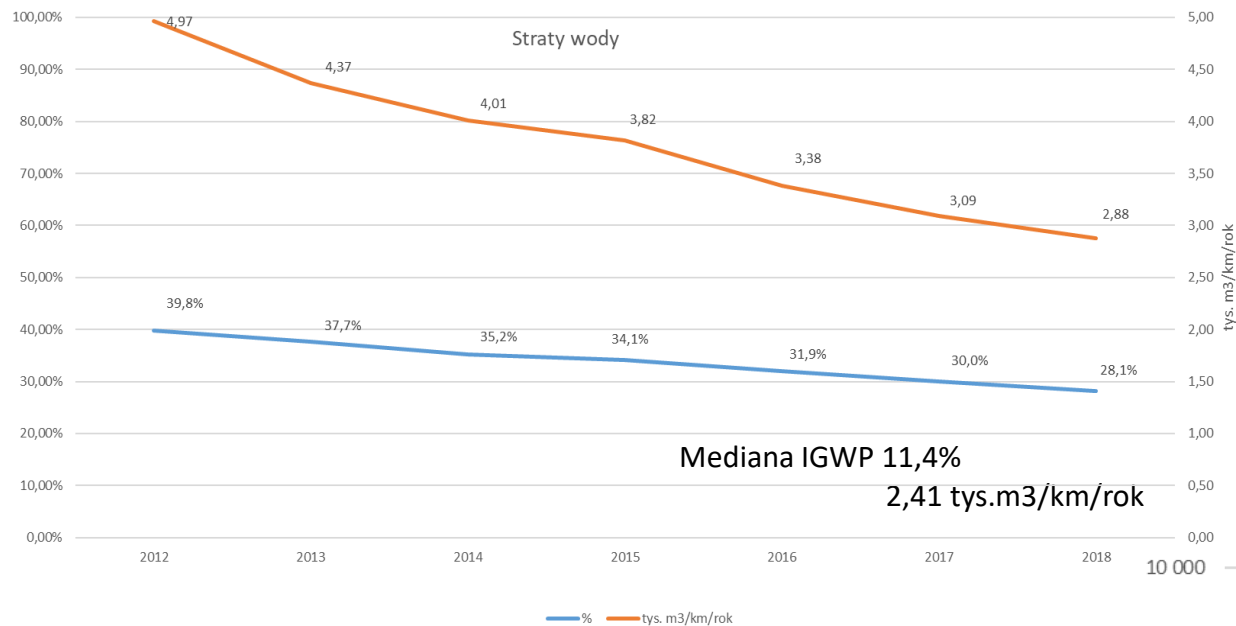
Konieczność brania pod uwagę lokalnych uwarunkowań!

Energochłonność procesu zaopatrzenia w wodę
(wg sprzedaży)
vs struktura produkcji

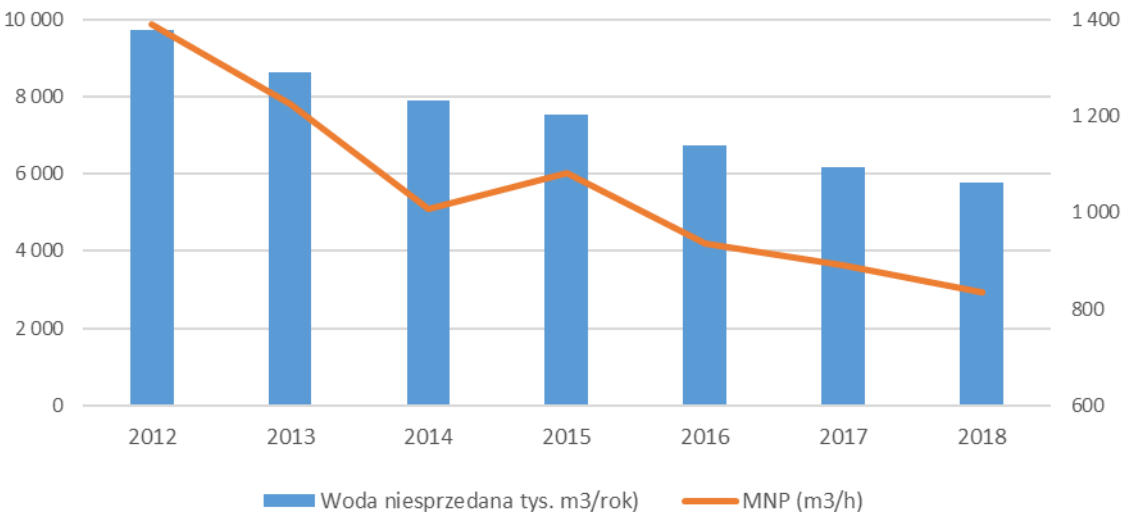


- ▶ Wskaźniki efektywności zatrudnienia, **wypadamy świetnie**, ale nie mamy własnych brygad remontowo-inwestycyjnych
- ▶ Straty wody – **słabo**, ale różnice poziomów 200 m n.p.m. do ponad 500 m n.p.m., kilkadziesiąt stref zarządzania ciśnieniami, wiejskie sieci wykonywane często w „czynie społecznym” z materiału o wątpliwej jakości
- ▶ **Niska** sprzedaż wody na km sieci, ale ponad 50% (ponad 1000 km) to sieci na terenach wiejskich
- ▶ Wskaźniki finansowe **relatywnie dobre**, ale w dużej mierze jest to związane ze strukturą akcjonariatu i obecnością na giełdzie

% strat wody – ulubiony wskaźnik Rady Nadzorczej, „znieuwidoczony” wskaźnik Zarządu



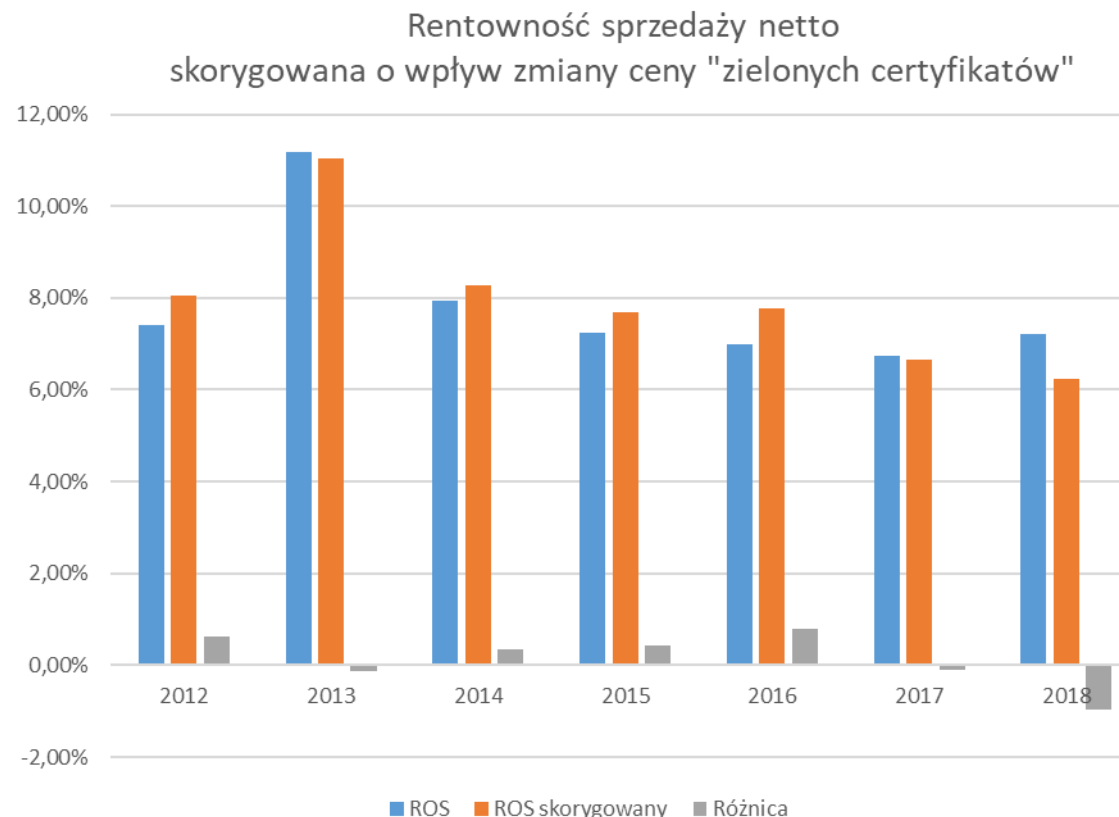
Woda niesprzedana i minimalne nocne przepływy



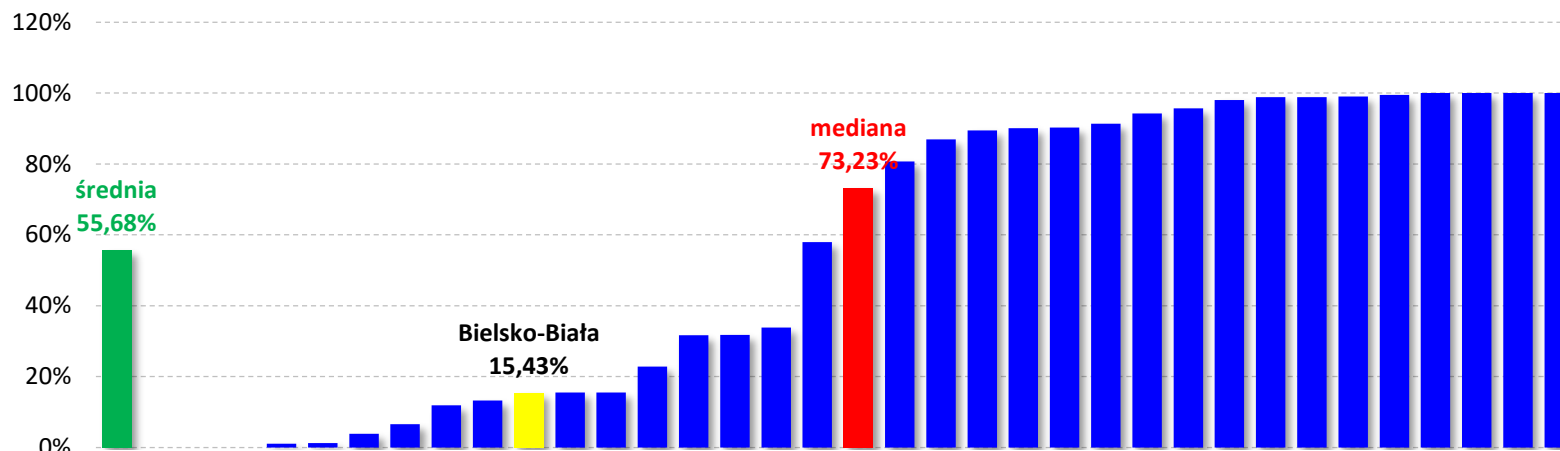
- ▶ Czy dobrze liczymy wskaźnik?
- ▶ Czy korygujemy wynik o zdarzenia jednorazowe (tzw. one-offy) np. wpływ zmiany cen certyfikatów zielonej energii, wpływ zmiany stopy dyskontowej na rezerwę jubileuszową, wynik na jednorazowej transakcji sprzedaży majątku, czy wpływ utworzonych/rozwiązanych rezerw?

Powinniśmy analizować wyniki z działalności powtarzalnej

- ▶ Różnica pomiędzy Polskimi Standardami Rachunkowości a Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości



A20 Udział zdalnych odczytów wodomierzy – duże przedsiębiorstwa



Źródło: IGWP

- ▶ Podjęcie decyzji o wdrożeniu programu zastąpienia tradycyjnego odczytywania wodomierzy odczytem zdalnym
- ▶ W latach 2019-2022 każdego roku mamy dostosować do zdalnego odczytu 20% wodomierzy zamontowanych na sieci tj. około 9 tys. sztuk
- ▶ Celem na koniec 2022 osiągnięcie 100% pokrycia zdalnym odczytem

- ▶ Czy idea benchmarkingu firm wodociągowo-kanalizacyjnych ma sens?
- ▶ Dalsza współpraca przy doskonaleniu modelowej bazy wskaźników
- ▶ Mediana lepsza od średniej
- ▶ Co na to regulator?

- ▶ Z benchmarkingiem jest jak z grą w golfa
– umożliwia ciągłe doskonalenie się



- ▶ W benchamrkingu nie chodzi o rywalizację,
– wszyscy możemy być zwycięzcami

