

UPORABNOST PRIMERJALNE ANALIZE ZA POSLOVNE NAMENE

Mag. Stanka Cerkvenik



IZVAJANJE JAVNIH SLUŽB VARSTVA OKOLJA

- Značilnosti izvajanja javnih služb
- Oblikovanje in regulacija cen komunalnih storitev



BENCHMARKING - PRIMERJALNA ANALIZA

- Primerjalna analiza– kaj je in zakaj jo sploh delamo?
- Kakšen je njen namen na področju javnih storitev?
- Kako poteka v drugih evropskih državah?



KAKO UPORABITI PRIMERJALNO ANALIZO

- Primerjalna analiza izvajanja javnih služb v slovenskem prostoru
- Kako brati rezultate analize?
- Kako uporabiti podatke in primerjave iz analitičnih poročil

ZNAČILNOSTI JAVNIH SLUŽB



ZNAČILNOSTI JAVNIH SLUŽB



LOKALNA UREDITEV IN ORGANIZIRANOST JAVNIH SLUŽB





RAZLIČNA PRIČAKOVANJA DELEŽNIKOV

UPORABNIK

Kakovostne, stroškovno učinkovite in cenovno dostopne storitve.

OBČINA/DRŽAVA

Nemotena in kakovostna oskrba, ki je vedno predraga.

IZVAJALEC

Cena, ki pokriva stroške in zagotavlja razvoj podjetja.

10.

KONFERENCA KOMUNALNEGA GOSPODARSTVA 2021

REGULACIJA CEN GOSPODARSKIH JAVNIH SLUŽB VARSTVA OKOLJA V PRAKSI

Kateri stroški
izvajanja javne
službe in v
kolikšni višini so
dejansko
upravičeni?



(NE) STROKOVNE PODLAGE ZA REGULACIJO CEN KOMUNALNIH STORITEV

PRIMERJAVA S SOSEDNJIMI OBČINAMI

- Ne glede na pogoje in standard izvajanja javne storitve.
- Primerjava „prodajnih“ in ne obračunskih cen.

PRIMERJAVA Z IZBRANIMI OBČINAMI

- Izbor primerljivih občin po strokovno vprašljivi osnovi (s približno enakim številom prebivalcev...), ki ne zagotavlja primerljivosti.

PO POLITIČNI PRESOJI

- Glede na politično presojo sprejemljivosti cen pri uporabnikih (volivcih).



STROKOVNE PODLAGE ZA REGULACIJO CEN KOMUNALNIH STORITEV

UREDBA MEDO

- Primerljiva območja
- Primerjava s kazalniki panoge

PRIMERJALNA ANALIZA

- Za občine, katerih izvajalci sodelujejo v analizi

ANALIZA POSLOVANJA

- Individualno za posamezne izvajalce oz. posamezne javne službe

**BENCHMARKING –
PRIMERJALNA
ANALIZA**





**NA KAJ PRVO POMISLITE, KO SLIŠITE
IZRAZ PRIMERJALNA ANALIZA?**



**KAJ PRAVZAPRAV JE PRIMERJALNA ANALIZA IN
ZAKAJ JO SPLOH DELAMO?**

10.

KONFERENCA KOMUNALNEGA GOSPODARSTVA 2021

ČLOVEK SE ŽE OD MALEGA RAD PRIMERJA IN TEKMUJE Z DRUGIMI



PRIMERJAVA



DVOBOJ



TEKMOVANJE

**PRIMERJAVA JE BILA VEDNO BISTVO
ZMAGE!**

BENCHMARKING V POSLOVNEM SVETU



Veliko primerov iz industrijske zgodovine predstavlja začetno obliko benchmarkinga.

V 19. st. britanska tekstilna industrija vodilna v svetu. Znani ameriški industrialec F. Lowell odpotoval v Anglijo, da bi analiziral njihovo tekstilno tehnologijo in oblikovanje.



Osnovne metode benchmarkinga so razvili v ameriški korporaciji Xerox leta 1980.

Gre za stalen proces merjenje izdelkov, storitev in procesov v primerjavi z največjimi konkurenti (David T. Kearns – takratni direktor Xerox).

Ne odnehajte, dokler vaše podjetje ne doseže vrha, je postal moto najuspešnejših podjetij.


In kje je vrh?

Kako ga opredeliti in predvsem kako ga doseči?

Benchmarking je proces in orodje, ki lahko učinkovito odgovori na ta vprašanja.



BENCHMARKING – PRIMERJALNA ANALIZA je iskanje razlik pri izvedbah in vključuje učenje od najboljše prakse drugih



Benchmarking je sklop aktivnosti, ki omogoča določiti položaj podjetja ali status v primerjavi z drugimi.

Primerjava z drugimi je ključna.

Pomaga nam ugotoviti, kje so možnosti za izboljšave.

► BECHMARK PODJETJA





V POSLOVNEM SVETU JE PRIMERJAVA Z DRUGIMI VITALNEGA POMENA.



Kako posluje naše
podjetje v primerjavi
z drugimi v panogi?



Imajo drugi
podobne poslovne
probleme? So jih že
rešili?



Če so drugi rešili
probleme, kako in
na kakšen način?

▶ ZNAČILNOSTI BENCHMARKINGA



Tri glavne značilnosti

Kontinuirano merjenje in primerjanje poslovnih procesov z drugimi, primerljivimi izvajalci.

Iskanje vrzeli med lastnimi procesi in procesi vodilnih izvajalcev.

Implementacija procesov vodilnega izvajalca v poslovno strategijo s ciljem izboljšati izvajanje.

► PRIMERJAVA JE KLJUČNA, VENDAR...

**PRIMERJAJO SE
LAHKO LE
PRIMERLJIVE STVARI.**



**ČE STVARI NISO
PRIMERLJIVE, JE
PRIMERLJIVOST
TREBA VZPOSTAVITI.**

KAJ TOREJ JE BENCHMARKING?


Benchmarking je učenje od najboljših.

- Analiziranje in razumevanje, kako drugi oblikujejo svoje procese in implementacija dobrih praks v svoje poslovanje.

Omogoča ugotoviti, kaj ne delati - naučiti se iz napak drugih!

- Zakaj so drugi boljši?
- Kako so drugi boljši?
- Kaj se lahko naučimo?
- Kako jih lahko dohitimo?
- Kako lahko postanemo najboljši v svoji dejavnosti?



- 
- ▶ „Benchmarking je sposobnost priznati, da je nekdo drug v nečem boljši od nas, ter biti dovolj pogumen in se naučiti, kako ga doseči ali celo preseči.“
(APQC, 1993)

**PRIMERJALNA
ANALIZA
IZVAJANJA
JAVNIH
STORITEV V
EVROPSKEM
PROSTORU**



PRIMERJALNA ANALIZA NA PODROČJU JAVNIH SLUŽB

NAVIDEZNO
KONKURENČNO
OKOLJE

Primerjalna analiza se vse bolj uveljavlja tudi na področju javnih služb kot orodje za ugotavljanje in izboljšanje učinkovitosti

Primerjalna analiza se uporablja tudi za regulativne namene zaradi primerjave ekonomske učinkovitosti posameznih izvajalcev javnih služb.

Postopki izvajanja primerjalne analize v javnem sektorju se ne razlikujejo bistveno od tržnih.

Upoštevati je potrebno različne cilje zagotavljanja javnih od tržnih storitev in ustrezno opredeliti kazalnike učinkovitosti.

Predpostavka, da bi morali biti izvajalci, ki izvajajo dejavnost v primerljivih pogojih, sposobni poslovati z enako stopnjo učinkovitosti, kot jo dosegajo drugi učinkoviti izvajalci.

PRIMERJALNA ANALIZA V EVROPSKEM PROSTORU

EVROPSKA KOMISIJA

- Zanimanje Evropske komisije za benchmarking in kazalnike oskrbe z vodo je bil del odziva na evropsko državljansko pobudo za pravico do vode (Right2Water).
- V sporočilu (COM (2014) 177) je Komisija izpostavila, da preglednost lahko igra ključno vlogo pri izboljšanju dostopa državljanov do vode in sanitarij, kar vpliva na tri njene glavne razsežnosti (tj. dostopnost, cenovno dostopnost in kakovost).

EurEau

- EurEau, ki na področju oskrbe z vodo povezuje 28 članic EU, ugotavlja, da je primerjalna analiza bistvena metoda merjenja in zagotavljanja vpogleda v uspešnost.
- Najbolj uporabna je kot notranji orodje za upravljanje ponudnikov storitev oskrbe z vodo in odpadnimi vodami, razvila pa se je tudi kot orodje za javne organe in regulatorne organe.
- Razvija se na ravni držav članic ter na ravni EU in na svetovni ravni.
- V mnogih primerih so podatki in informacije javno dostopni.

PRIMERJALNA ANALIZA V EVROPSKIH DRŽAVAH

| DRŽAVA | INŠTITUCIJA | LETO USTANO VITVE | KRATEK OPIS |
|------------|--|-------------------|--|
| NIZOZEMSKA | VEWIN BENCHMARKING | 1997 | Primerjalna analiza se je začela na pobudo nizozemskih podjetij za oskrbo s pitno vodo, kasneje pa postala z Zakonom o pitni vodi obvezna za vsa podjetja. Izvajanje primerjalne analize nadzira država. |
| | RIONED-PRIMERJALNA ANALIZA NA PODROČJU ODPADNE VODE | 2003 | Odvajanje odpadne vode se izvaja na lokalni ravni. RIONED vsake 3 leta izvede primerjalno analizo, v kateri sodelujejo skoraj vsi lokalni izvajalci, s ciljem izmenjati najboljše prakse. RIONED je krovna organizacija za upravljanje odpadne vode, v kateri skupaj sodelujejo javni izvajalci, industrija in izobraževalni sektor. |
| | UNIE VAN WATERSCHAPPEN | 1998 | Odpadna voda javnih in industrijskih uporabnikov se na Nizozemskem čisti na več kot 400 čistilnih napravah. Vsake 3 leta primerjalno analizo izvede Unie van Waterschappen, ki je krovna organizacija na področju čiščenja odpadne vode v državi. Cilj primerjalne analize je analiza izvajanja, stroškov in izboljšanje storitev. |

PRIMERJALNA ANALIZA V EVROPSKIH DRŽAVAH

| DRŽAVA | INŠTITUCIJA | LETO USTANOVITVE | KRATEK OPIS |
|------------------|---|------------------|--|
| NEMCIJA | BDEW (Nemško združenje energetike in vodne industrije) in DVGW (Nemško tehnično in znanstveno združenje za plin in vodo) | 2002 | BDEW in DVGW podpirata različne primerjalne projekte in vodita razvoj sistema kazalnikov uspešnosti v Nemčiji. Vsaka štiri leta se objavi stanje nemškega vodnega sektorja, ki ga zagotavljajo informacije iz primerjalnih analiz. |
| ANGLIJA IN WALES | OFWAT | 1989 | V Angliji in Walesu OFWAT objavlja široko paleto podatkov o izvajanju vodnih storitev. Izvajalci tudi sami prostovoljno letno objavljajo primerjalne podatke o poslovanju. |
| PORTUGALSKA | Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos - ERSAR | 2009 | ERSAR je na Portugalskem regulativni organ za področje oskrbe s pitno vodo in odvajanje odpadne vode. |

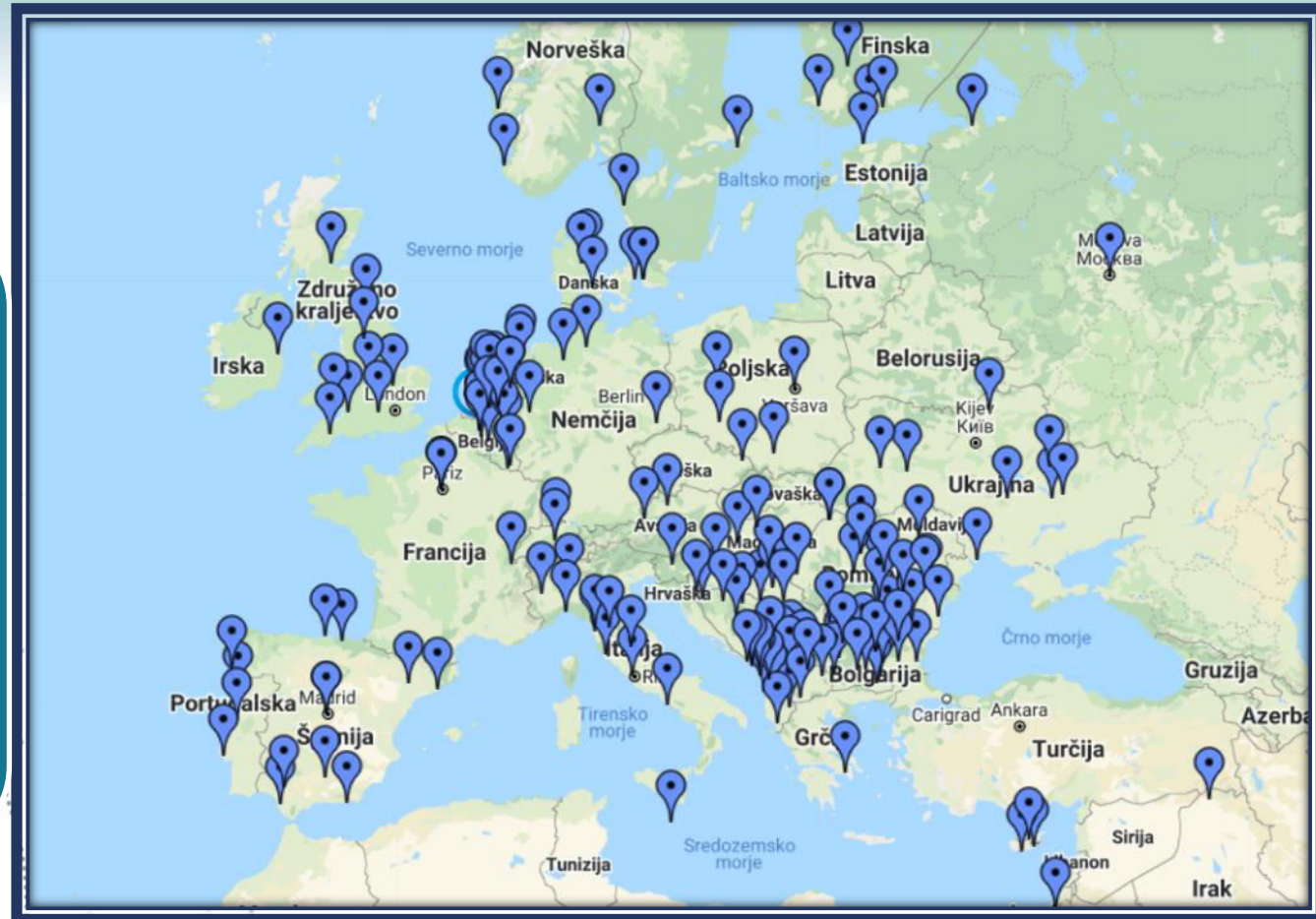
PRIMERJALNA ANALIZA V EVROPSKIH DRŽAVAH

| DRŽAVA | INŠTITUCIJA | LETO USTANOVITVE | KRATEK OPIS |
|----------|---|------------------|--|
| FRANCIJA | Observatoire National des Services D'eau et d'Assainissement - ONEMA | 2006 | ONEMA – francoska nacionalna agencija za vodo in sanitarne storitve skrbi za upravljanje oskrbe z vodo, mestnih odpadnih voda in komunalnih odpadkov ter omogoča dostop do informacij o storitvah oskrbe s pitno vodo in sanitarne storitve, njihovi organizaciji, ceni in ravni uspešnosti. Podatki so zagotovljeni na prostovoljni osnovi. |
| DANSKA | DANVA | 2002 | Primerjalna analiza vključuje večino danskih podjetij na področju oskrbe s pitno vodo in odpadne vode. Namen je izmeriti in izboljšati izvajanje na vseh področjih. |

MEDNARODNI PROJEKTI PRIMERJALNE ANALIZE

| PROJEKT PRIMERJALNE ANALIZE | PODROČJE IN ZAČETEK | OPIS |
|--|----------------------|---|
| The European Benchmarking Cooperation (EBC) | Evropa - 2004 | EBC temelji na vodnem sektorju in je neprofitno primerjalna analiza na področju vodnega sektorja storitve. Cilj analize je podpreti izvajalce pri dvigu uspešnosti in večji preglednosti. |
| IWA Benchmarking and Performance Assessment - BPA SG | Po vsem svetu - 2010 | BPA SG je forum za razpravo, promoviranje in ustvarjanje mreženja za izboljšanje izvajanja dejavnosti, povezane z oceno uspešnosti iz primerjalne analize vodnega sektorja. |
| ISO - International Organization for Standardization ISO/TC 224 | Po vsem svetu - 2007 | Standardizacija vodnemu sektorju omogoča izvajanje primerjalne analize med izvajalci za izboljšanje njihove uspešnosti in vzpostavite zaupanje deležnikov z razvojem ustrezne komunikacije. |
| The International Benchmarking Network for Water and Sanitation | Po vsem svetu - 1990 | Mednarodna primerjalna mreža spodbuja izvajalce oskrbe s pitno vodo in ravnanjem z odpadno vodo, da med seboj delijo nabor podatkov o stroških in kazalnikih izvajanja. |

The European Benchmarking Cooperation - EBC je svojo dejavnost začel v zahodni Evropi. Od leta 2007 je v eni ali več analiz sodelovalo 130 izvajalcev iz 35 držav. Primerjalna analiza je prostovoljna in samofinancirana – komune, ki sodelujejo plačajo udeležbo. Letno sodeluje 40 do 50 udeležencev, ki oskrbujejo približno 15 % prebivalstva EU.



**PRIMERJALNA
ANALIZA
IZVAJANJA
JAVNIH
STORITEV V
SLOVENIJI**



PRIMERJALNA ANALIZA NA PODROČJU GOSPODARSKIH JAVNIH SLUŽB VARSTVA OKOLJA



OSKRBA S
PITNO
VODO

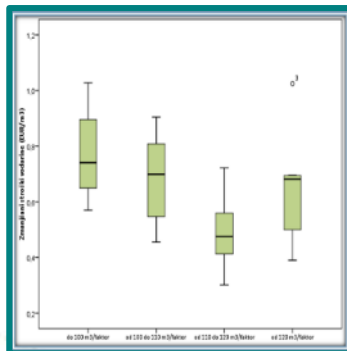


ODVAJANJE
IN
ČIŠČENJE
ODPADNE
VODE



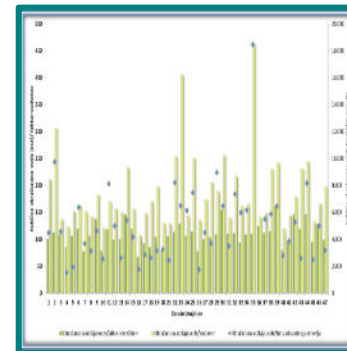
RAVNANJE
Z ODPADKI

KLJUČNI KRITERIJI ZA PRESOJO



Analiza vpliva prostorske urejenosti oskrbovalnega območja posameznega izvajalca in razvrstitev v skupine s primerljivimi pogoji izvajanja oskrbe omogoča presojo stroškov javne infrastrukture in izvajanja storitev glede na gostoto odjema, ki je eden ključnih povzročiteljev stroškov in s tem tudi kriterij za presojo upravičenih stroškov.

Stroški javne infrastrukture in izvajanja storitev se z večjo gostoto odjema izraženo s številom faktorjev omrežnine na kilometer vodovodnega omrežja in količino prodane vode na faktor omrežnine praviloma značilno znižujejo in obratno, z manjšo gostoto odjema so stroški izvajanja javne službe praviloma višji.



POJASNJEVALNI KRITERIJI



PROSTORSKA UREJENOST OSKRBE S PITNO VODO

- Število oskrbovanih občin in vodovodnih sistemov v upravljanju
- Dolžina vodovodnega omrežja in število obračunskih vodomero
- Struktura vodnih virov
- Postopki obdelave in priprave vode

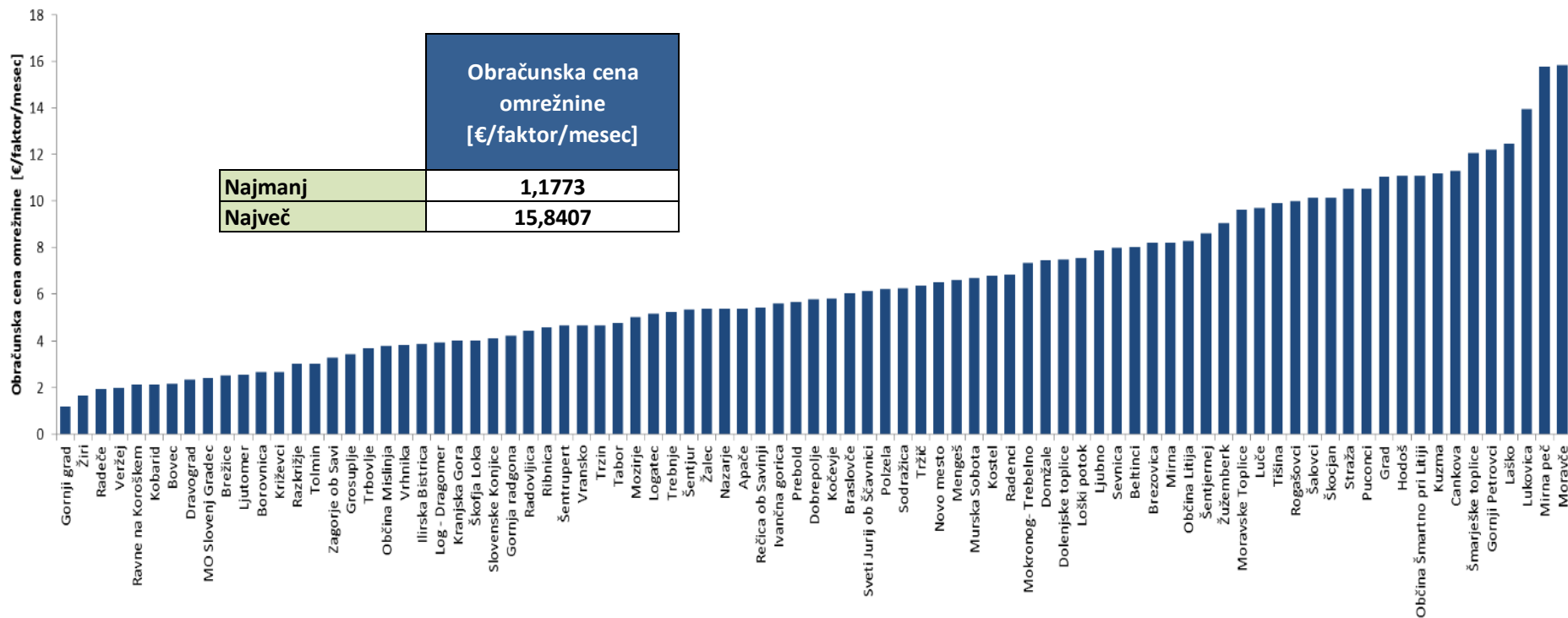
KAKOVOST IN ZANESLJIVOST OSKRBE S PITNO VODO

- Kakovost pitne vode
- Delež neskladnih vzorcev
- Vodne izgube

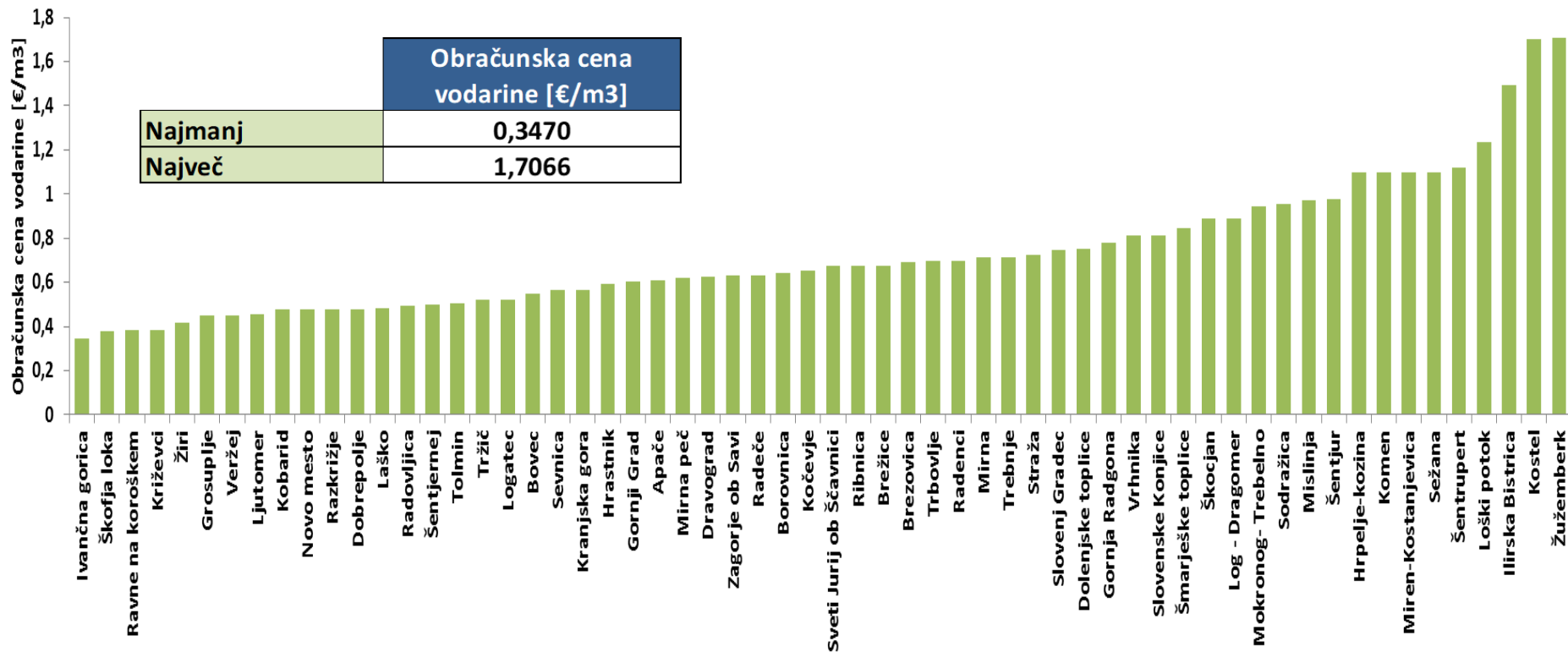
TRAJNOSTNA NARAVNANOST IN STROŠKOVNA UČINKOVITOST

- Stroški amortizacije oz. najema javne infrastrukture
- Starost omrežja
- Stopnja pokritja odhodkov s prihodki

STROŠKOVNE CENE OMREŽNINE V OBČINAH



STROŠKOVNE CENE VODARINE V OBČINAH



ZAKAJ SO STROŠKOVNE CENE IZVAJANJA KOMUNALNIH STORITEV RAZLIČNE?

Ključni razlogi:

- pogoji izvajanja storitev (naravni, demografski, prostorska urejenost, tehnično-tehnološki...)
- standard zagotavljanja javne službe
- infrastrukturna opremljenost (starost – časovna in tehnološka zastarelost)
- realna vrednost infrastrukturnih sredstev (amortizacija/najemnina)
- stopnja izkoriščenosti infrastrukturnih objektov in naprav
- organizacijska oblika izvajanja storitev (režijski obrat, javno podjetje, koncesija)
- obseg in število javnih služb (ena/več občin, ena/več javnih služb)



**ALI UPORABLJATE REZULTATE
PRIMERJALNE ANALIZE PRI SVOJEM DELU?**

10.

KONFERENCA KOMUNALNEGA GOSPODARSTVA 2021

PRIMERJALNA ANALIZA INTERAKTIVNO

Data Visualization | Microsoft Po... x IJS analize izvajalcev - Power BI x +

app.powerbi.com/groups/5c4a877c-54db-4fe8-9a81-c4f1273b0365/dashboards/d0ecfe8f-6ec4-4ade-bad8-7a247c950d5a?noSignUpCheck=1

Power BI IJS analize izvajalcev IJS analize izvajalcev

Išči

Datoteka Klepet v aplikaciji Teams Komentar Naročite se

INŠTITUT ZA JAVNE SLUŽBE

Primerjalna analiza izvajanja oskrbe s pitno vodo

Primerjalna analiza izvajanja odvajanja in čiščenja odpadn...

Primerjalna analiza ravnanja z odpadki

St. elementov: 48 Dianozitiv 51 od 64 slovenščina

UPORABA REZULTATOV ▶ PRIMERJALNE ANALIZE



ELABORAT O
CENAH



POSLOVNO
POROČILO



POSLOVNI
NAČRT



PRIMERJALNA ANALIZA JE ORODJE ZA POT MED NAJBOLJŠE.

Mag. Stanka Cerkvenik, univ. dipl. ekon.
strokovna direktorica

T: +386 41 821 821

E: stanka.cerkvenik@javne-sluzbe.si



INŠTITUT ZA JAVNE SLUŽBE

Slovenska cesta 54, Ljubljana
www.javne-sluzbe.si

