

KINH NGHIỆM TRONG XÂY DỰNG CÔNG CỤ GIÁM SÁT VÀ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG CHO DOANH NGHIỆP NGÀNH NƯỚC Ở ĐỨC

Nguyễn Trung Dũng^{1,2}

Tóm tắt: Công cụ quản lý hữu hiệu như Benchmarking với các chỉ số về an toàn trong cung ứng, chất lượng nước, dịch vụ khách hàng, bền vững và kinh tế đóng vai trò trọng tâm khi thực hiện chiến lược hiện đại hóa quản lý ngành nước ở Đức. Tiếp theo là công cụ quản trị rủi ro/cơ hội và thẻ điểm cân bằng BSC (Balanced ScoreCard). Trong khuôn khổ một dự án của Hiệp hội khí đốt và nước DVGW thì rà soát lại toàn bộ những dự án Benchmarking của 12/16 bang được làm từ năm 1996/97 và hoàn thiện. Với công cụ quản trị hữu hiệu này, trên 6.200 doanh nghiệp trong ngành nước được quản lý thống nhất. Bài báo này trình bày kinh nghiệm của Đức trong xây dựng và áp dụng những công cụ quản trị hiện đại cho các đơn vị trong ngành, để từ đó xây dựng một ngành nước hiện đại, đi đầu ở châu Âu và trên thế giới. Một vài ý tưởng cũng như kinh nghiệm của nước Đức có thể giúp cho hoàn thiện công tác quản lý ngành cấp thoát nước và thủy nông ở Việt Nam theo hướng hiện đại.

Từ khóa: Benchmarking, thẻ điểm cân bằng, Balanced scorecard BSC, doanh nghiệp ngành nước, công ty thủy nông, công cụ hỗ trợ quản lý và giám sát có hệ thống.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Khi các doanh nghiệp tìm cách quản lý hữu hiệu hoạt động sản xuất kinh doanh đang được mở rộng và trở nên phức tạp thì nhu cầu về xây dựng một hệ thống Benchmarking ngày càng tăng. Nó làm cơ sở cho quản trị rủi ro và thẻ điểm cân bằng BSC (Balanced ScoreCard). Những công cụ này có thể lượng hóa và đo lường một cách hiệu quả tất cả hoạt động của doanh nghiệp (DN) và giúp cho công tác giám sát và quản lý một cách hiệu quả các hoạt động sản xuất và kinh doanh của DN. Sau đây xin giới thiệu ngắn về chúng.

Công cụ Benchmarking¹, ra đời ở Tập đoàn Xerox (Hoa Kỳ) trong thập niên 1970, sau đó được áp dụng ở nhiều công ty, hiện được mở rộng sang các lĩnh vực công như chính phủ, bệnh viện và trường đại học. Thực chất đó là

một hệ thống các chỉ số cơ bản đặc trưng để so sánh và giúp cải thiện năng suất của một DN/tổ chức. Kỹ thuật này được sử dụng để so sánh tình hình hoạt động nội trong một DN/tổ chức (Benchmarking nội bộ); hoặc giữa các DN/tổ chức khác nhau nhưng hoạt động trong lĩnh vực tương tự (Benchmarking bên ngoài). Có thể nói, Benchmarking là "một quá trình liên tục đánh giá, đo lường những sản phẩm, dịch vụ và các hoạt động của mình so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất hoặc những DN/tổ chức dẫn đầu trong ngành". Phương pháp này cũng được hiểu như "tìm kiếm những cách thức tốt nhất trong thực tiễn giúp cho DN hoạt động tốt hơn trong ngành".

Thẻ điểm cân bằng BSC được Kaplan & Norton (Harvard University) lần đầu tiên đề xuất vào đầu thập niên 1990. Hai ông đã phát hiện một vấn đề khá nghiêm trọng, đó là rất nhiều công ty có khuynh hướng quản lý DN chỉ dựa đơn thuần vào chỉ số tài chính. Điều này chỉ phù hợp với những điều kiện trong quá khứ, nhưng trong thế giới kinh doanh hiện nay thì đòi hỏi các DN phải quản lý dựa vào một bộ các chỉ

¹ Khoa Kinh tế và Quản lý, Trường Đại học Thủy lợi.

² Đội tư vấn PIC thuộc dự án VIAIP (Cải thiện nông nghiệp có tưới của WB7).

¹ Hay trong một số tài liệu dịch sang tiếng Việt là *định chuẩn* (xác định chuẩn mực). Trong bài này sử dụng nguyên từ tiếng Anh.

số đo lường tốt và hoàn thiện hơn. Chỉ số đo tài chính là cần thiết, nhưng chỉ số này chỉ cho ta biết điều đã xảy ra trong quá khứ (hoạt động kinh doanh đã diễn ra). Ngược lại không cho ta biết vấn đề gì sẽ xảy ra trong tương lai, mọi hoạt động DN sẽ ra sao. Điều này cho thấy, chúng ta đang điều hành DN như lái chiếc ô tô mà chỉ nhìn vào gương hậu! Thẻ điểm cân bằng BSC là một hệ thống quản lý, giúp DN thiết lập, thực hiện, giám sát, đo lường để đạt được các chiến lược và mục tiêu của mình. Sau khi các DN thiết lập và phát triển các chiến lược, DN sẽ triển khai, thực hiện và giám sát chiến lược thông qua bốn khía cạnh: Tài chính, Khách hàng, Học tập & phát triển và Quá trình hoạt động nội bộ. Bốn khía cạnh này sẽ tạo ra sự khác biệt giữa DN thành công và DN thất bại.

Ngành thủy lợi/nước gồm hai khối thủy lợi đô thị và thủy lợi nông nghiệp (sau đây: thủy nông), là một ngành lớn có nhiệm vụ quan trọng trong nền kinh tế quốc dân vì nước là sự sống. Trong hai khối ngành này có nhiều DN ở trung ương và địa phương đang hoạt động. Để hiện đại hóa công tác quản lý và giám sát chất lượng hoạt động của các DN trong ngành nước cũng như giúp các DN hoạt động hiệu quả hơn thì cần áp dụng các công cụ quản lý hiện đại và hiệu quả. Trong bài báo này, tác giả trình bày kinh nghiệm áp dụng Benchmarking và BSC trong ngành nước ở Đức. Từ đó rút ra những bài học và khả năng áp dụng ở Việt Nam cũng như góp phần hoàn thiện hệ thống Benchmarking và BSC hiện đang có.

2. KINH NGHIỆM QUẢN LÝ VÀ GIÁM SÁT CÁC CÔNG TY CÔNG ÍCH TRONG NGÀNH NƯỚC Ở ĐỨC BẰNG BENCHMARKING VÀ BSC

2.1. Bối cảnh của ngành nước (BMU, 2011)

Ngành nước của Đức được chia thành hai nhóm: cấp nước & tiêu thoát nước thải và công nghiệp phụ trợ ngành. Nhóm ngành cấp nước & tiêu thoát nước thải gồm: DN cấp nước, DN tiêu thoát nước thải, DN cấp nước và tiêu thoát nước thải, DN cung ứng dịch vụ hỗ trợ trong ngành. Còn nhóm ngành công nghiệp phụ trợ ngành gồm: DN sản xuất hệ thống trang thiết bị máy

móc, DN xây dựng, DN xây lắp và cung ứng cấu kiện, DN sản xuất ống, DN chuyên sửa chữa đường ống và kênh mương, DN sản xuất linh kiện và thiết bị đo lường, điều khiển và điều chỉnh, DN tư vấn và quy hoạch. Còn tưới cho nông nghiệp thì do diện tích tưới nhỏ và hình thức tưới phun là chính nên các DN nông nghiệp tự đảm nhận hoặc liên kết các DN nông nghiệp với nhau.² So với các lĩnh vực cơ sở hạ tầng khác thì cấp nước là một lĩnh vực ngoại lệ của luật cạnh tranh. Một số nhỏ các DN thuộc tư nhân, còn phần lớn là tài sản công. Các DN cấp thoát nước và xử lý nước thải ở Đức được tổ chức rất phân tán và phân cấp. Theo thống kê năm 2011, có khoảng 6.200 DN cấp nước (cả tiêu thoát nước và xử lý nước thải). Trong đó có những tập đoàn lớn như RWE Gruppe cấp 5,4% của tổng lượng nước cấp toàn quốc, Berliner Wasserbetriebe 5%, Gelsenwasser 4,6%, Die Hamburger Wasserwerke 2,5%, Eurawasser 0,5%. Bức tranh toàn cảnh được thể hiện thông qua những con số ở Bảng 1.

Từ nhiều năm nay ở Đức nhiều lĩnh vực cơ sở hạ tầng truyền thống đã được tự do hóa và tư nhân hóa. Song trong ngành nước (thủy lợi đô thị) thì từ đầu năm 2000 Bộ Kinh tế đã đưa ra ý tưởng tự do hóa ngành này, nhưng Quốc hội châu Âu chần trừ trong việc ra quyết định cho đến năm 2004. Cuối cùng chính sách vẫn không thay đổi với lý do: bảo vệ tài nguyên nước, đảm bảo an toàn trong cung ứng và tiêu thoát, đảm bảo chất lượng nước sạch và mọi người có quyền tiếp cận nước, song yêu cầu lĩnh vực này phải hoạt động có hiệu quả hơn. Chính vì vậy cần phải luôn giám sát hiệu suất cấp nước sạch và xử lý nước thải.

² Theo Hiệp hội Nông dân Đức (DBV), diện tích tưới ở nước này là 373.000 ha (khoảng 2% đất nông nghiệp). Nguồn nước tưới chính được khai thác từ nước ngầm. Ngoài ra, có nơi có sử dụng nước thải đô thị sau xử lý theo 2 cấp (98% nước thải được xử lý cơ học và sinh học kết hợp với việc tách bỏ các chất). Việc khai thác nước phục vụ cho nông nghiệp chỉ chiếm ít hơn 1% tổng nhu cầu nước, trong khi đó trên thế giới vào khoảng 70%. Do đặc thù này mà các DN nông nghiệp và lâm nghiệp đảm nhận luôn việc tưới của mình, hoặc liên kết với nhau để vận hành hệ thống tưới phun di động.

Từ vài thập kỷ nay nước Đức luôn là một trong những quốc gia đi đầu trong phát triển khoa học công nghệ và quản lý ngành nước, không những ở châu Âu mà cả trên thế giới. Để thực hiện chiến lược hiện đại hóa và trở thành một ngành nước bền vững theo Tuyên bố của Hiệp hội DVWK và DWA thì Benchmarking

với việc áp dụng những chỉ số về an toàn, chất lượng, dịch vụ khách hàng, bền vững và kinh tế đóng một vai trò trọng tâm. Benchmarking được coi là những chỉ số "đại diện cho cạnh tranh" nội tại DN cũng như ngoài DN ở trong và ngoài ngành (DN tương tự) ở châu Âu và trên thế giới (Hình 1).

Bảng 1. Một số thông tin về cấp nước, tiêu thoát nước và xử lý nước thải BMU (2011)

Cấp nước công cộng	Tiêu thoát nước và xử lý nước thải
<ul style="list-style-type: none"> - DN cấp nước > 6.200 - Lượng nước cấp năm: 5,2 tỷ m³ - Chiều dài mạng lưới đường ống: 530.000 km - Giá nước: 1,60 €/m³ nước sạch (min 1,19 đến max 2,29) năm 2007 - Đầu tư năm 2010: 2,0 tỷ € - Lực lượng lao động: 60.000 người 	<ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống công trình xử lý nước thải: 10.000 - Lượng nước thải được xử lý: 10,1 tỷ m³ (trong đó 5,2 tỷ m³ nước bẩn, 4,9 tỷ m³ nước mưa và nước ngoại lai) - Mạng lưới kênh công cộng: chiều dài ~540.000 km, 66.000 hệ thống trữ nước mưa - Giá: 2,29 €/m³ nước thải (min 2,06 đến max 2,61) năm 2007 - Đầu tư năm 2010: 4,5 tỷ € - Lực lượng lao động: 40.000 người

2.2. Thực tiễn áp dụng Benchmarking

Theo báo cáo của dự án "*Entwicklung eines Hauptkennzahlensystemes der Deutschen Wasserversorgung*"³ (tiếng Việt: xây dựng một hệ thống chỉ số chính cho ngành cấp nước của Đức) và dự án về "*Controlling and Sustainability of Water Sector*"⁴ (giám sát và phát triển bền vững ngành nước) do DVGW (Hiệp hội Đức về khí đốt và nước) tiến hành thì có thể tóm tắt những điểm chính sau:

- Benchmarking là giám sát và so sánh các chỉ số và hệ chỉ số với những mục tiêu đề ra (Benchmarks/định chuẩn). Benchmarking làm cơ sở nền tảng cho quản trị rủi ro/cơ hội và thể điểm cân bằng BSC (Hình 2). Nếu Benchmarking định hướng phát triển bền vững và ứng xử thì thể điểm cân bằng BSC định hướng nhiều hơn đến đối tác và kinh tế;

³ Do 3 đơn vị là IWW Rheinisch-Westfälisches Institut für Wasserforschung gemeinnützige GmbH ở Müllheim an der Ruhr, aquabench GmbH ở Köln, Confideon Unternehmenberatung GmbH ở Berlin, Rödl & Partner ở Nürnberg cộng tác nghiên cứu.

⁴ Do Lehrstuhl für Betriebswirtschaft, insb. Umweltwirtschaft und Controlling, Uni Duisburg-Essen nghiên cứu.

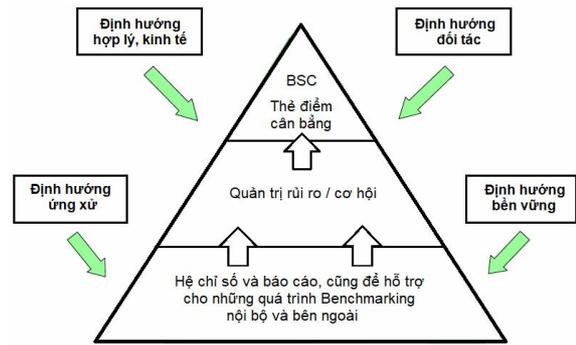
- Benchmarking được chia làm 2 phần: (1) Benchmarking cho toàn DN mở rộng, gồm tất cả các mảng mà DN phụ trách như cấp nước sạch và xử lý nước thải; (2) Benchmarking cho từng quá trình sản xuất, ví dụ cho khai thác nước, xử lý nước, phân phối và hòa mạng, ... Ngoài ra còn phân biệt hai loại Benchmarking: Hệ thống chỉ số về kết quả sản xuất (*metric Benchmarking*) và hệ chỉ số về tối ưu hóa giai đoạn sản xuất (*process Benchmarking*);

- Đặc biệt khi xây dựng Benchmarking thì cần phải nhóm các chỉ số thành các hệ thống chỉ số mà có thể phản ánh mối quan hệ nhân quả khi so sánh các chỉ tiêu về sản lượng được ấn định và/hay quá trình sản xuất nhất định nào đó.

- Mục đích cuối cùng là tìm ra một DN, một sản phẩm hay bán sản phẩm, một công đoạn hay tiểu công đoạn tốt nhất ở khía cạnh nào đó (ví dụ hiệu quả kinh tế, bền vững, hiệu quả năng lượng, hiệu quả trong sử dụng nguyên vật liệu, ...), hay còn gọi là Best-in-Class (tốt nhất trong tập, nhóm, khối). Tiếp đến là xác định tiềm năng cải thiện khi hướng về cái tốt nhất đó. Để tổng quát hóa việc làm này bằng công thức toán học (1) và (2). Vector Best-in-Class được chọn là mục tiêu cho tất cả DN hướng tới.



Hình 1. Benchmarking ở vị trí trung tâm hướng tới ngành nước bền vững (Schaefer, 2004)



Hình 2. Bộ công cụ giám sát (Benchmarking – Quản trị rủi ro – Thẻ điểm cân bằng BSC) (Schaefer, 2004)

$$P_{ijk} = \begin{Bmatrix} VS_{ijk} \\ Q_{ijk} \\ KS_{ijk} \\ NH_{ijk} \\ W_{ijk} \end{Bmatrix} = \begin{Bmatrix} VS_{i1k}, VS_{i2k}, \dots, VS_{ijk} \\ Q_{i1k}, Q_{i2k}, \dots, Q_{ijk} \\ KS_{i1}, KS_{i3}, \dots, KS_{ijk} \\ NH_{i1}, NH_{i2}, \dots, NH_{ijk} \\ W_{i1}, W_{i2}, \dots, W_{ijk} \end{Bmatrix}$$

(1)

$$\begin{matrix} \text{"Best in class"} \\ \text{hay} \\ \text{(max hay min)} \end{matrix} \begin{Bmatrix} VS_{ijk} \\ Q_{ijk} \\ KS_{ijk} \\ NH_{ijk} \\ W_{ijk} \end{Bmatrix} \quad (2)$$

Trong đó: P=Sản phẩm/phần sản phẩm hay công đoạn/phần công đoạn; VS=An toàn trong cấp nước; Q=Chất lượng nước; KS=Dịch vụ khách hàng; NH=Bền vững; W=Kinh tế

i=doanh nghiệp 1÷I; j=chỉ số hay thông tin bối cảnh 1÷J; k= sản phẩm/phần sản phẩm, hay công đoạn/phần công đoạn (ví dụ công đoạn lắng, lọc, kết tủa trong cấp nước sạch) 1÷K

- Metric Benchmarking dựa chủ yếu vào các chỉ số đã được Hiệp hội nước quốc tế IWA đề xuất và thử nghiệm cho lĩnh vực nước sạch và nước thải. Các công ty đã dựa vào hệ chỉ số này và cụ thể hóa cho trường hợp của mình.

- Trong ngành cấp nước sạch, Benchmarking đã được áp dụng từ năm 1996-97 ở các bang của Đức với sự hỗ trợ của các công ty tư vấn khác nhau. Hệ thống các chỉ số thì rất khác nhau như

trong Bảng 2 (bang có ít nhất có 58 chỉ số, nhiều nhất 119) và liên tục được cải thiện/cập nhật. Chúng khác nhau do mục tiêu, yêu cầu về mức độ chi tiết và phạm vi đề ra. Từ đó có đề xuất cơ cấu cho một hệ thống chỉ số tích hợp của ngành cấp nước sạch (Hình 3). 19 chỉ số ngành để dễ so sánh với các nước trong EU và quốc tế, 95 chỉ số chính, 18 chỉ số đặc tính cơ cấu.

- Đặc biệt quan trọng – tiếp theo Tuyên bố của Hiệp hội DVWK và DWA về "Benchmarking trong ngành nước" – là các Hiệp hội này phải ban hành những quy tắc (set of rules) để đảm bảo chất lượng cũng như những văn bản hướng dẫn về một hệ thống Benchmarking dựa vào các chỉ số trong ngành. Các bước thực hiện Benchmarking trong ngành nước dựa vào văn bản Hướng dẫn của Hiệp hội DWA và DVGW được thể hiện ở Hình 4.

Bảng 2. Tổng quan về Benchmarking và loại chỉ số so sánh trong lĩnh vực nước ở Đức

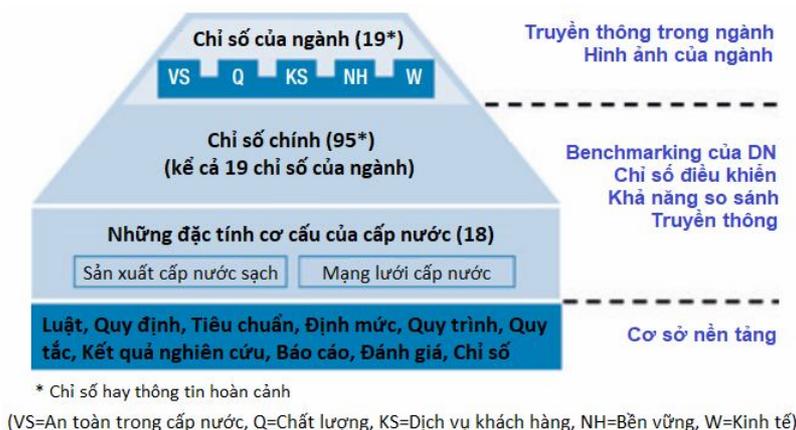
Bang ở Đức	Tổng chỉ số	Các đặc tính của sản xuất ⁵					Thông tin bối cảnh ⁶
		VS	Q	KS	NH	W	
Baden-Württemberg	60	5	5	2	8	40	14
Bayern	60	5	5	5	8	40	14

⁵ Performance indicator

⁶ System/Situation indicator/descriptor

Bang ở Đức	Tổng chỉ số	Các đặc tính của sản xuất					Thông tin bối cảnh
		VS	Q	KS	NH	W	
Brandenburg	97	9	5	6	31	46	14
Hessen	116	10	10	8	16	72	28
Nordrhein-Westfalen	61	5	5	2	8	41	14
Niedersachsen	119	9	6	6	36	62	18
Rheinland-Pfahl	114	10	10	8	15	71	25
Saarland	58	7	9	0	11	31	32

Giải thích: VS=An toàn trong cấp nước, Q=Chất lượng, KS=Dịch vụ khách hàng, NH=Bền vững, W=Kinh tế



Hình 3. Đề xuất hệ thống chỉ số tích hợp của ngành cấp nước sạch (Merkel & Léva, 2014)

Bảng 3. Những chỉ số so sánh được đề xuất trong một Benchmarking thống nhất

<p>A. Chỉ số và thông tin bối cảnh về chỉ số An toàn trong cung ứng</p> <p>A1) Chỉ số chính và chỉ số thông tin hoàn cảnh: (1) <i>Khai thác tận dụng tài nguyên</i>: sử dụng nguồn tài nguyên nước được đảm bảo về pháp lý, tận dụng quyền lấy nước riêng, tận dụng thỏa thuận lấy nước từ nơi khác đến, tận dụng nguồn nước được đảm bảo về pháp lý vào ngày cao điểm; (2) <i>Khai thác công suất của hệ thống trang thiết bị</i>: tỷ lệ khai thác hết công suất xử lý nước, tỷ lệ chứa đầy bể chứa vào ngày cao điểm; (3) <i>Giám sát chất lượng; Độ tin cậy; Thiệt hại</i></p> <p>A2) Chỉ số ngành (hay thông tin bối cảnh): Mức độ</p>
<p>B. Chỉ số và thông tin bối cảnh về chỉ tiêu Chất lượng</p> <p>B1) Chỉ số chính và thông tin hoàn cảnh: <i>Chất lượng nước uống và dịch vụ; Giám sát trang thiết bị</i>: thực hiện việc giám sát mạng lưới đường ống, kiểm tra chỗ dò rỉ; <i>Tổn thất nước</i>:</p> <p>B2) Chỉ số ngành (hay thông tin bối cảnh): chất lượng nước uống, hệ thống quản lý, tỷ lệ thất thoát thực tế tính cho chiều dài đường ống</p>
<p>C. Chỉ số và thông tin bối cảnh về chỉ tiêu Dịch vụ khách hàng</p> <p>C1) Chỉ số chính và thông tin hoàn cảnh: <i>Chăm sóc khách hàng, Chất lượng dịch vụ, Phàn nàn của khách, HÀi lòng của khách, Hóa đơn thanh toán</i></p> <p>C2) Chỉ số ngành (hay thông tin bối cảnh): HÀi lòng của khách về chất lượng nước, HÀi lòng về dịch vụ, HÀi lòng về tỷ lệ giá và lượng dịch vụ.</p>
<p>D. Chỉ số và thông tin hoàn cảnh về chỉ tiêu Bền vững: Bảo vệ tài nguyên, Sử dụng tài nguyên, Duy trì về kỹ thuật (bảo dưỡng sửa chữa), Duy trì về kinh tế, Chỉ số về nhân sự/xã hội</p>
<p>E. Chỉ số và thông tin hoàn cảnh của chỉ tiêu Kinh tế</p> <p>E1) Chỉ số chính và thông tin bối cảnh: (1) Phân tích doanh thu/thu nhập: Tổng doanh thu, tổng thu nhập, doanh thu phụ thuộc vào khối lượng, doanh thu không phụ thuộc vào khối lượng; (2) Phân tích chi phí: Tổng chi phí, chi phí vận hành, chi phí vốn, tổng chi tiêu, chi tiêu cho vận hành, chi tiêu vốn; (3) Phân tích chi tiêu theo các loại và nhiệm vụ chi: Chi tiêu cho nhân viên, chi tiêu cho vật tư, khác</p> <p>E2) Chỉ số ngành (hay thông tin bối cảnh):</p>



Hình 4. Các bước thực hiện Benchmarking trong ngành nước (cấp nước và xử lý nước thải) theo văn bản Hướng dẫn của Hiệp hội DWA và DVGW⁷

2.3. Quản trị rủi ro/cơ hội và thể điểm cân bằng BSC dựa vào Benchmarking⁷

Để các doanh nghiệp trong ngành nước phát triển bền vững thì hệ thống các chỉ số phải hướng tới việc hỗ trợ thông tin cho *quản lý rủi ro/cơ hội* (Risk management). Nhiệm vụ của phần này là xác định những rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động sản xuất kinh doanh càng sớm càng tốt, phân loại chúng theo các xác suất có khả năng xảy ra và mức độ rủi ro (theo dự đoán). Sau khi cân nhắc các khía cạnh chi phí và lợi ích thì đề ra các biện pháp để giám sát và điều khiển tiếp theo cho quá trình sản xuất và kinh doanh. Trong đó việc lựa chọn, kết hợp và liên kết các chỉ số trong các hệ thống chỉ số để có thể giúp cho việc xác định các mối quan hệ nhân quả giữa các yếu tố thành công quan trọng và các cơ hội tiềm ẩn rủi ro kinh doanh. Tác động của rủi ro và cơ hội "đáng kể" trong việc phân đầu đạt được mục tiêu đề ra được thể hiện trong bốn phương diện riêng của *thể điểm cân bằng BSC* (xem mục 1).

3. VIỆC ÁP DỤNG BENCHMARKING TRONG NGÀNH NƯỚC Ở VIỆT NAM

Theo Báo cáo về đánh giá, chiến lược và lộ trình phát triển *ngành nước đô thị* năm 2010 (VWSA, 2007) thì ở Việt Nam có gần 68 công ty cấp nước đô thị, chủ yếu phục vụ cho các tỉnh ly, với tổng công suất lắp đặt 5,5 triệu m³/ngày (thực tế 4,8 triệu m³/ngày). Hiệu quả quản lý bị hạn chế do không có được những thông tin chính xác và cập nhật về tình trạng của tài sản hạ tầng. Ngoài ra, mức giá nước sạch thấp và thiếu cơ chế trách nhiệm giải trình khiến DN không có động lực để vận hành và bảo trì mạng

lưới phân phối. Tỷ lệ nước thất thu theo báo cáo đã giảm từ 39% năm 2000 xuống còn 30% năm 2009. Con số bình quân chính thức này không phản ánh được tình hình chung vì có nơi tỷ lệ thất thoát lên tới 75%. Với hỗ trợ của WSP/WB về tài chính, cơ sở lý luận và kỹ thuật thì Benchmarking cho cấp nước đô thị đã được tiến hành qua các đợt: Đợt 1 (năm 2002) đã thu thập số liệu, phân tích, đánh giá, so sánh kết quả của 67 công ty cấp nước tỉnh thời kỳ 1997-2000; Đợt 2 (2003 & 2004) với sự hỗ trợ của WB và ADB thì tiến hành chương trình Benchmarking về hoạt động cấp nước đô thị giai đoạn 2001-2003; Đợt 3 (2008) với sự hỗ trợ của WSP-WB, Benchmarking tiến hành nghiên cứu đánh giá cấp nước đô thị thời kỳ 2004-2007 và có 66 công ty tham gia; Đợt 4 (2010) Benchmarking được tiến hành cho cấp nước đô thị Việt Nam giai đoạn 2007-2009 với mục đích: (1) Tiếp tục nâng cao nhận thức về Benchmarking và lợi ích của nó đối với ngành cấp nước đô thị; (2) Tập trung nghiên cứu giai đoạn 2007-2009 trong đó kết hợp rà soát và hiệu chỉnh số liệu 2007 đã khảo sát đợt trước (năm 2008); (3) Đẩy mạnh việc giám sát hoạt động của các công ty để nâng cao hiệu quả ngành và (4) Phát hiện những mặt yếu để tìm biện pháp khắc phục (tiêu hao điện năng; chống thất thoát; nâng cao chất lượng quản lý ngành...). Việc xếp hạng các công ty trên cơ sở cho điểm các chỉ tiêu chủ yếu, ví dụ:

- *Tỷ lệ thất thoát nước*: tối đa 100 điểm cho mức thất thoát dưới 10% và trung bình quốc gia 50 điểm.

- *Số nhân viên/1000 đầu nối*: tối đa 100 điểm cho mức tốt nhất 3 nhân viên/1000 đầu nối và trung bình quốc gia 50 điểm. Nếu mức trên 35 nhân viên/1000 đầu nối được 0 điểm.

⁷ Nguồn: Văn bản hướng dẫn ngành (Das Merkblatt DWA-M 1100 & das DVGW-Merkblatt W 1100).

Bảng 4 trích dẫn việc tính điểm các chỉ tiêu và xếp hạng các công ty trong toàn quốc. Nếu so sánh với mức độ xây dựng Benchmarking ở Đức thì đây được coi là bước sơ khai đầu tiên với những kết quả nhất định trong quản lý

ngành. Trong quá trình nghiên cứu áp dụng tiếp theo để hoàn thiện Benchmarking thành công cụ quản lý và giám sát chất lượng hoạt động của các công ty và doanh nghiệp ngành nước.

Bảng 4. Bảng đánh giá cho điểm phân theo nhóm công ty (VWSA, 2007)

Nhóm và tên công ty	Tỷ số vận hành		NV/1000 đầu nổi		Thất thoát nước		Tổng điểm, xếp hạng	
	Chi phí/doanh thu	Điểm	Nhân viên/đầu nổi	Điểm	% thất thoát	Điểm	Tổng điểm	Thứ tự
Nhóm đặc biệt: Công suất thiết kế > 1.000.000 m ³ /ngày								
Hà Nội	0.51	61	4.9	80	33%	43	184	1
Hồ Chí Minh City	0.89	13	4.1	90	41%	30	133	2
Nhóm A: Công suất thiết kế > 100.000 m ³ /ngày								
Thừa Thiên Huế	0.40	77	3.2	98	15%	87	262	1
Ba Ria Vũng Tàu	0.44	71	3.4	96	12%	95	262	1
An Giang	0.29	94	2.5	100	24%	63	257	2
Bình Dương	0.19	100	6.7	63	13%	92	255	3
Hải Phòng	0.65	42	4.5	85	17%	81	208	4
Đồng Nai	0.28	95	9.3	49	26%	58	202	5
Tiền Giang	0.43	73	4.8	82	38%	35	190	6
Cần Thơ	0.58	50	7.0	60	20%	74	184	7
Quảng Ninh	0.60	48	8.0	50	18%	79	177	8
Đà Nẵng	0.73	32	3.7	93	32%	45	170	9

Thủy nông là một lĩnh vực của tài nguyên nước hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp có nhiều đặc thù riêng. Theo báo cáo của Tổng cục Thủy lợi, hiện nay cả nước có 93 công ty thủy nông, quản lý hơn 6.600 hồ chứa nước, 10.000 trạm bơm điện lớn, 5.500 cống tưới tiêu lớn, 234.000 km kênh mương, gần 26.000 km đê các loại. Ngân hàng thế giới, Chương trình quốc tế về công nghệ và nghiên cứu tưới tiêu IPTRID, Tổ chức nông nghiệp & lương thực của Liên hợp quốc FAO, Viện quản lý tưới quốc tế IWMI và Ủy ban tưới tiêu quốc tế ICID đã khởi xướng xây dựng phương pháp luận về Benchmarking trong tưới tiêu và năm 2001 đã xây dựng phần mềm trực tuyến OIBS (Online Irrigation Benchmarking Services) cho tính toán Benchmarking (Ngô Đăng Hải, 2010).

Quyết định số 2212/QĐ-BNN-TCTL ngày 30.09.2013 ban hành bộ chỉ số đánh giá quản lý khai thác hệ thống công trình thủy lợi cùng với định nghĩa chi tiết của các chỉ số này. Đây là kết quả của một dự án được quốc tế hỗ trợ dựa vào hướng dẫn của IWMI. Năm 2014 thì 44/63 công ty thủy nông đã tính toán lần đầu tiên Benchmarking. Mức độ tính toán ở cấp công ty hay đến trạm/đội/hệ thống thủy lợi thì tùy thuộc vào từng công ty thủy nông. Đây là bộ Benchmarking đầu tiên trong ngành thủy nông. Song bộ chỉ số này có tác dụng gì và sử dụng như thế nào trong quản lý thì cần có những nghiên cứu kỹ và sâu hơn. Ngoài ra trong báo cáo của Trần Sỹ Vinh (2018) có đề xuất bộ tiêu chí bổ sung và hướng dẫn thực hành đánh giá hiệu quả hoạt động của các công ty thủy nông.

5. KẾT LUẬN

Quản lý doanh nghiệp hiện đại không thể thiếu được bộ công cụ hữu hiệu gồm Benchmarking, phân tích rủi ro/cơ hội và thẻ điểm cân bằng BSC. Chúng giúp cho việc giám sát và quản lý chất lượng hoạt động của các DN trong ngành nước (cấp thoát nước đô thị và thủy lợi phục vụ nông nghiệp) và hướng tới việc tìm kiếm cái tốt nhất từ trong cuộc sống năng động trong thực tế (Best-in-Class của sản phẩm/phần sản phẩm và quá trình/phần quá trình tốt nhất, thay vì theo cách cũ là đi xây dựng cái chuẩn và cố định trong thời gian dài). Từ đó các DN/công ty phải phấn đấu để đạt được cái tốt nhất đó. Các DN trong ngành nước ở Đức đã sớm áp dụng bộ công cụ này từ 20 năm nay, đến nay

chúng đã được hoàn thiện. Trong khoảng thời gian 2002-2010 trong ngành cấp thoát nước đô thị ở Việt Nam đã tiến hành xây dựng bước đầu bộ công cụ Benchmarking đầu tiên, còn trong ngành thủy nông phục vụ nông nghiệp thì đến năm 2013 mới ban hành văn bản pháp lý về tính toán Benchmarking và hầu hết các công ty thủy nông đã áp dụng. Dù các ngành nước ở Việt Nam có bắt đầu muộn với hệ thống Benchmarking, song là những bước đi quan trọng đầu tiên để xây dựng một bộ công cụ hữu hiệu hỗ trợ cho công tác quản lý và giám sát các DN trong ngành nước. Cần có nghiên cứu tiếp theo để hoàn thiện công tác Benchmarking ở các DN ngành nước.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ngô Đăng Hải (2010): *Nghiên cứu áp dụng phần mềm trực tuyến Benchmarking (OIBS) đánh giá hiệu quả của các hệ thống thủy nông*, Tạp chí KHTL và MT số 31, 12/2010.
- Trần Sỹ Vinh (2018): *Đề xuất bộ tiêu chí và hướng dẫn thực hành đánh giá hiệu quả hoạt động của các công ty khai thác công trình thủy lợi*, Báo cáo của đội tư vấn PIC.
- VWSA (2007): *Benchmarking – cấp nước đô thị Việt Nam giai đoạn 2007-2009*, Hiệp hội cấp nước Việt Nam
- BMU (2017): *Wasserwirtschaft in Deutschland Grundlagen, Belastungen, Maßnahmen*
- DBV (2013): *Verantwortungsvolle Wassernutzung durch Landwirtschaft in Deutschland*, DBV zum Weltwassertag am 22.03.2013
- Lux, A., Scheele, U. & Schramm, E. (2005): *Benchmarking in der Wasserwirtschaft - Möglichkeiten und Grenzen einer Erweiterung des Benchmarking um ökologische und soziale Aspekte*, Heft 17, Deutsches Institut für Urbanistik
- Malano, H. & Burton, M. (2001): *Guidelines for Benchmarking performance in the irrigation and drainage sector*, IPTRID Secretariat Food and Agriculture Organization of the UN, Rome
- Merkel, W. & Lévai, P. (2014): *Entwicklung eines Hauptkennzahlensystems der Deutschen Wasserversorgung*, Tạp chí energie|wasser-praxis của DVGW-Jahresvenue
- MULEWF(2016): *Benchmarking Wasserwirtschaft – Öffentlicher Abschlussbericht Benchmarking Wasserwirtschaft Rheinland für das Erhebungsjahr 2013*, Bộ Môi trường, nông nghiệp, dinh dưỡng, trồng nho và lâm nghiệp của bang Rheinland-Pfalz
- Pütz, T. (2010): *Benchmarking, Balanced Scorecard*, VDI 4491 Logistik Controlling
- Stemplewski, J.; Lange, C. & Schaefer, S. (2005): *Balanced Scorecard als Führungs-instrument in der Wasserwirtschaft*, in Journal Abwasser, Abfall, 52. Jg., S. 924-926
- Schaefer, S. (2004): *Controlling und Nachhaltigkeit in der Wasserwirtschaft*, in: Umwelt-WirtschaftsForum, 12. Jg., Nr. 4, S. 4-9

Abstract:

EXPERIENCES IN DEVELOPING EFFECTIVE TOOLS FOR MONITORING AND QUALITY MANAGEMENT OF COMPANIES IN WATER SECTOR IN GERMANY

Effective management tools such as Benchmarking with indicators on supply safety, water quality, customer service, sustainability and economy play a central role in the implementation of the modernization strategy in German water sector. This is followed by a risk/opportunity management and balanced scorecard BSC. Within the framework of a project of the Gas and Water Association DVGW, all the 12/16 benchmarking projects in Germany made in 1996/97 was reviewed and improved. With this effective management tool, more than 6,200 companies in the water sector are managed uniformly. This article presents the German experience in developing and applying modern management tools in water sector, thereby building a modern water industry, leading in Europa and world. Irrigation and drainage sector in Vietnam with its own characteristics, when implementing the restructuring plan in the irrigation sector and the Irrigation Law we should have strong management tools to manage the sector more effectively and the German experiences are good example.

Keywords: Benchmarking, Balanced scorecard BSC, Irrigation Management Company IMC, support tools for system management and monitoring.

Ngày nhận bài: 05/5/2018

Ngày chấp nhận đăng: 11/6/2018