

# УПРАВЛЕНИЕ НА НА ПОКАЗАТЕЛИ (ИНДИКАТОРИ) ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ



Този материал е създаден в рамките на инициативата Next Gen. Next Gen е съвместна инициатива на Оператора на Фонд Активни граждани България и Операторите на Фонд Активни граждани от Словакия и Литва за повишаване капацитета на млади лидери на граждански организации.

Оператор на Фонд Активни граждани България е Фондация „Институт Отворено общество – София“ в партньорство с Фондация „Работилница за граждански инициативи“ и Фондация „Тръст за социална алтернатива“.

София 2024

*Този материал е създаден с финансовата подкрепа на Фонд Активни граждани България по Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Оператора на Фонд Активни граждани България и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство.*

# УПРАВЛЕНИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ (ИНДИКАТОРИ) ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ

Показателите за изпълнение (ПИ), вложени разходи и производителност, резултати и контрол на качеството образуват част от мониторинга на организацията и процедурите за оценяване (виж Ресурсен материал 18). ПИ определят стандартите, по които ще бъдат оценявани работата на организацията и постиженията от самата организация, а в някои случаи, от дарител или купувач на услуги. Най-важните показатели се наричат ключови показатели на изпълнение (КПИ).

Показателите са разделени на широки категории, които съвпадат и могат да бъдат прилагани поотделно или заедно:

- количествени — които се основават на стойностите на вложените разходи и производителност;
- качествени - които описват или оценяват качеството на определени услуги или продукти, често въз основа на субективна оценка;
- финансови — които се основават на цена;
- процесуални — които се основават на начина на взимане на решения и на начина, по който хората са обвързани в услугата или дейността;
- резултативни — които се основават на това какво се случва като резултат от услугата или дейността;
- на социално и екологично въздействие — разглеждат по-широко влиянието на дейностите и услугите на организацията;
- сравнителни — основаващи се на сравнението с направеното от организацията с това, което вършат другите, или с пълното бездействие.

**Този Ресурсен материал включва:**

- жаргон на процеса на изпълнение;
- видове показатели;
- последствията от въвеждане на показатели на изпълнение.

## Жаргон на процеса на изпълнение

Изпълнението се отнася до това какво върши организацията: услугите, които предлага, дейностите, които организира, стоките или услугите, които произвежда. Изпълнението се отнася не само до услугите или дейностите, предназначени за потребителите, членовете на организацията или обществото, но също до вътрешните дейности като управление на информацията, електронни услуги и финансови и управленски функции.

- Показателите на изпълнение са критериите, прилагани за измерване или оценяване на специфични аспекти на това какво върши организацията, например колко деца идват в детската ясла, колко време е отделено на различни занимания в яслата и какво получават децата от дейностите.
- Очакванията от изпълнението или стандартите на изпълнението определят едно съгласувано минимално ниво на изпълнение, например минималния (или максималния) брой деца, които трябва да идват във всяка група, каква част от времето трябва да бъде отделено за различни дейности, какво трябва да могат да правят децата след участие в дейностите за специфичен период.

Цел на мониторинга е стремежът да подобри стандарта на изпълнение в рамките на някакъв период, например за увеличаване на броя от 12 на 15 за едно събиране в срок до 31 март или да се водят децата в библиотеката поне веднъж на две седмици, като се започне от следващия месец. Целите могат да са смислени, ако очакванията или стандартите са ясни.

Изпълнението може да се отнася до количеството, качеството, резултатите, цената или степента на участие.

## **Подходи към показателите на изпълнение**

Когато мислим за показателите на изпълнение, най-добрите отправни точки са да попитаме:

- Какви услуги или дейности предлагаме?
- Кои използва всяка от услугите или дейностите?
- Какво се опитваме да постигнем за всяка потребителска група?
- Какви стандарти или очаквания имаме вече за качеството или количеството на услугите, които ще се предоставят, броя и вида на потребителите, или резултатите, към които се стремим?
- Как оценяваме дали постигаме тези стандарти или очаквания? Работят ли добре тези методи?
- Има ли други начини да се оценява колко добре се справяме?

Този подход се корени в собствените ценности, общи цели, приоритети и начини на работа на организацията.

Някои от вече прилаганите показатели, вероятно твърде неформално, могат да формират основата за по-формални показатели на изпълнение, изисквани от гарителите или купувачите.

## Качествени показатели

Показателите, основани на качеството — услуги, потребители, време или нещо друго — са най-лесните и следователно най-често използваните. Цифри или статистически данни се събират и в края на периода се сравняват и оценяват спрямо всички цели, които са били поставени. Качествените показатели често са наричани показатели за оценка на резултатите, тъй като те измерват какво влиза или излиза от организацията.

Трите вида количествени показатели са производствени разходи, производителност от дейност или услуги и производителност на изпълнителя или потребителя. Те са описани по-долу и могат да бъдат сравнени, за да се дават средни или свързани оценки.

За да се използват количествените оценки, трябва да има подходящи и работещи процедури за мониторинг на цифрите (на хора, посещения, време, резервации, гр.) Това се разглежда в Ресурсен материал 18.

## Вложени разходи

Вложени разходи са това, което се използва за предоставяне на услугата. Оценката на вложените разходи може да включва броя на включените служители, нужното количество време, как се използват помещенията, оборудването, финансовите разходи и броя на запитванията или потенциалните потребители.

## **Резултати от дейността или услугите**

В производството, резултатите се отнасят до количеството произведени стоки. В гражданския сектор, по-вероятно е да се отнася до вида и количеството на услугите, дейностите или оборудването, предоставени от организацията. Оценката на производителността може да включва, например брой сесии, проведени от организацията, брой домашни посещения, брой резервации на помещения, брой или процент на празните бройки или брой на произведените обучителни материали.

## **Резултати получени от потребители и клиенти**

А какво става, ако никой не дойде на сесиите или не купи тренинг материалите? Резултатите получени от потребители или клиенти се отнасят до броя на хората, които използват услуга, взимат участие в някаква дейност или купуват продукт — броя на хората, които буквално или метафорично, минават през вратата. Оценката може да включва общия брой на потребителите и клиентите, брой на новите потребители, брой или процент на препратките към по-висши инстанции от някои видове агенции, брой или процент от специфични групи (като етнически, възрастови, фамилни), брой или процент на приключените случаи или броя на продадени обучителни материали.

## Осмисляне на цифрите

Сами по себе си повечето цифри, отнасящи се до производствени разходи или резултати са безсмислени.

### Те добиват смисъл само ако:

- бъдат свързани едни с други, така че производствените разходи са пряко свързани с резултатите от дейността, или услугите са пряко свързани с производителността на потребителите;
- или ако са усреднени, например, за да се даде среден брой на клиентите за една сесия, среден обем на продажбите за седмица, средно време за отговаряне на оплаквания;
- и поставянето в някакъв вид контекст, където промяната може да бъде оценена: или сравнена с цифри от предишен период, или съпоставена спрямо съгласувани цели за този период.

Една организация може да използва следните оценки:

- производствените разходи са един консултант (персонал), който използва заседателната зала и по-голямата част от приемната (помещения) за 46 седмици от годината за три часа седмично (време), като използва офиса приблизително

- по седем часа седмично за нужната административна работа и контрол;
- за да провежда 46 седмични консултативни сесии (резултати от услугата);
- на които през годината участват 325 различни хора, от които 62% идват веднъж, 23% идват два пъти и 15% идват три или повече пъти (резултати получени от потребителите).

Тези статистически данни са интересни, но не разкриват много за това дали организацията работи по предназначението си, дали работата се върши добре, дали цифрите се повишават или понижават, дали естеството на потърсената консултация се променя, или дали клиентите са доволни от услугата и прилагат съвета, който са получили.

## **Цифри в организации, основаващи се на ценности**

Тъй като количествените показатели измерват какво прави организацията в смисъл на колко много, колко бързо или колко евтино, те често са неподходящо основание за устояване на ценностите на организации.

Един от начините да се направят количествените показатели по-подходящи е да ги определим спрямо целите на организацията, нейните методи и ценности: какво се опитва да постигне организацията, как предлага услугите си и защо работи по този начин.

Ако целта в работата на един консултативен център е да осигури информация и достъп на местните хора до социалните и жилищни придобивки и обществени услуги:

- Вложените разходи може да се състоят от един консултант, използващ помещенията за описания горе период от 46 седмици консултативни сесии (резултати от услугата)
- основана на самопрепратки и на препратки от други местни общности и организации (метод) и ангажирана с поощряване на хората да проследяват исканията си сами, вместо да разчитат на консултанти или други специалисти да го вършат вместо тях (стойности)
- което означава 325 души, описани по-горе (резултати на потребителите).

Но дори в ценностно основаната рамка, показателите за вложените разходи и резултатите са ограничени и често несъответстващи. По-подходящо е в повечето граждански организации да се премине от вложени разходи и производителност към резултати: какво става в резултат на използване на услугата. Показателите за резултатите са описани по-долу.

Ако гражданските организации не изградят правилните качествените индикатори, дарителите или купувачите на услуги могат да се фокусират само върху количествените показатели, без да взимат предвид качеството на услугата или резултатите.

## Финансови показатели

За финансовата оценка организацията трябва да е наясно с общите разходи за предоставяне на услугата: не само за преките разходи (като разходи за консултант и допълнителен телефон и компютър, необходими за консултантската дейност), а също и косвени разходи като част от наема, газ и електричество, време за административни и управленски дейности. Проверката дали дарителят или купувачът на услугите покриват всички разходи — не само директните — се нарича възвръщаемост на пълните разходи.

Най-често прилаганият финансов показател е единичната цена: какви са разходите за един клиент, едно посещение, на час, на ден или гр. Тя се получава, като се разделят общите разходи на броя на клиентите, посещенията, часовете, и гр.

Някои от дарителите или купувачите притискат гражданските организации да намалят разходите, за да ги използват за несъществени финансови нужди или изискват от тях да използват средства, събрани от други източници за субсидиране на услугите (като дарения, завещания и дейности по набиране на средства). Много внимателно трябва да бъдат разгледани последствията от обвързването с определено количество или качество работа, за които дарителят или купувачът не искат да поемат пълните разходи.

## Качествени показатели

Качествените показатели оценяват не колко се предоставя или колко струва, а как се предлага и колко е подходящо. Те трябва да отчитат не само услугата, а също и начина, по който тя се управлява.

Качествените показатели често се разделят на обективни (например оценяване спрямо външно договорени стандарти или спрямо външен оценител) и субективни (като задоволяване на клиентите или самооценяване). Дори и т. н. обективни показатели се основават на субективни мнения за това какво е и какво не е „добра“ услуга. Тези мнения могат да са или да не са валидни за определени организации.

Оценка на качеството се отнася до процеса на съгласуване на стандарти за качеството и цели, прилагане на процедури за постигане на целите и редовни резултати от мониторинг, спрямо стандартите и целите.

## **Външно договорени стандарти за качество**

В България, Фондация „Работилница за граждански инициативи“ (ФРГИ) съвместно с други граждански организации е разработила Стандарти за добро управление на гражданска организация, които могат да бъдат следвани за подобряването на качеството на управление в една гражданска организация. За гражданските организации, които предоставят социални услуги по Закона за социалните услуги би следвало да прилагат Наредбата за качеството на социалните услуги, която описва стандарти и критерии за качество на специализирана социална услуга.

За някои доставчици на услуги, като квартири или правна информация и съвети, съществуват задължителни външни стандарти и работата на организацията ще бъде оценявана спрямо тези стандарти. Тези стандарти представляват приемливия минимум. Там където спазването на стандартите е законово изискване, оценяването е възможно да бъде направено от регулативен орган, независим контрол или одобрени консултанти. Когато спазването е по избор, организацията може да прави вътрешно оценяване (самооценяване) или да покани външен оценител.

## **Вътрешно приети стандарти за качество**

Външните стандарти не съществуват в много сфери на работа, а дори където съществуват, може да не са подходящи за определена организация. При това положение, една организация, най-добре след консултиране със своите потребители, може да развие собствени критерии за това какво представлява услуга с добро качество. Оценяването може да бъде направено вътрешно или от външни консултанти.

Важно е да се внимава при определяне на стандарти, формирани само от професионалисти или други, които в действителност не ползват услугите или дейностите. Процесът на определяне на стандарти за качество може да е дълъг и сложен, включващ обсъждане с потребители какво те възприемат като добро обслужване.

Определянето на стандарти за качество е трудно, особено ако хората в организацията не постигат съгласие по отношение на стандартите или се чувстват застрашени от тяхното приложение. Но всяка организация трябва да може да „докаже“, че си върши работата добре. Без такива показатели, има риск да бъдат използвани само количествените и финансовите показатели, или качествени стандарти, определени от (вероятно неподходящи) външни органи.

Ако се предприема самооценяване спрямо вътрешно определени стандарти, е важно да се внимава за съществуващи пристрастия.

## **Договорени стандарти**

Стандартите могат да бъдат договорени чрез преговори между дарител/купувач и доставчик. Мнението на потребителите трябва да се вземе предвид.

## **Оценяване от външни оценители**

За да се избегнат обвинения в пристрастия, понякога се наемат външни консултанти при оценяването на организацията или служба, която използва съгласувани стандарти (външни, вътрешни или комбинация).

Ако стандартите не са били съгласувани предварително, консултантите ще оценяват според своята идея за това каква трябва да бъде организацията или услугата. Важно е да се провери, дали всички стандарти или критерии, които използват са подходящи за организацията.

## **Доволни клиенти**

Въпросници, интервюта или срещи могат да бъдат полезни при оценяване на удовлетвореността на потребители/клиенти/консуматори.

## **Показатели за процеса**

Показателите за процеса наблягат върху това как се взимат решенията за организацията и нейните услуги.

## **Участие в решения за политиката**

За много организации „участието на потребителите“ или „участието на общността“ се приема като далеч по-важно от количеството и разходите. Може да бъде много трудно обаче да се оценят нивата на участие (от потребители, служители, общността) във въпроси относно политиката и други общи решения, взети от организацията. Независимо от трудностите, организациите може да искат да разработват начини за оценяване едновременно на качеството и количеството на участие в решения за политиката, особено от потребители.

## **Решения за собствените услуги**

Организациите трябва да развиват ясни политики, процедури и стандарти за оценяване на вида и нивото на участието на хората в решения, засягащи техните собствени услуги.

Отново е важно да се покаже, че то не е просто символично упражнение. Не е необичайно да се чуе нещо като „Разговаряме с всеки клиент поне три пъти през първия месец и им дадохме възможността да споделят какво искат“. Ключовите думи тук са разговаряме с тях и даваме им възможност. Не се казва, че потребителите говорят с нас или ни казват какво искат, или че ние предоставяме каквото те искат!

## Резултати

Резултатите са това, което се случва вследствие от работата на организацията. Те могат само да бъдат оценявани, ако има някакъв начин да се провери или проследи какво става след като дадена услуга е била предоставена. За да се оценят някои резултати, може също да е необходимо да се знае каква е била ситуацията преди предоставянето на услугата.

### **В споменатата по-горе консултантска работа, например:**

- от консултираните 325 души, 26% получиха нови или увеличени помощи, а 8% научиха за и се записаха в курсове за обучение на възрастни, като резултат от контакта с центъра (резултати: незабавни или краткосрочни);
- Всички тези, които са се записали в обучение за възрастни, са останали в курса поне шест месеца, а в края на този период са се явили на тестове, като са показали повишена грамотност, математически и/или професионални умения (резултати: дългосрочни).

Доколкото организацията е наясно с това какво оценява и има процедури по места за събиране на информация, обикновено не е трудно да се оценят поне някои незабавни или краткосрочни резултати. В по-дългосрочна перспектива, организацията може да иска да оцени влиянието върху отделните личности, групи или общността. Това може да изисква сравнително прецизно проследяване. Някои резултати, като по-голямо доверие, се оценяват изключително трудно.

## **Резултатите могат да се оценят чрез:**

- показатели за целите като успешно кандидатстване за помощи, изкарване на тест или получаване на работа след курс на обучение, получаване на временно настаняване;
- наблюдение от служители, като степен
- на участие в дадена група;
- собствените наблюдения на потребителите за това какво им се е случило като резултат от включване в организацията.

Оценката на резултата трябва да отчита дали резултатът е получен заради организацията или щеше да се получи така или иначе.

## **Влияние на социалната и околната среда**

В търговския сектор нараства значението на корпоративната социална отговорност и на фирмите, които предоставят информация за положителното и отрицателното влияние на своите дейности върху общностите и средата, в която работят. За повечето граждански организации това не е нова идея, но някои започват да оценяват влиянието ѝ по по-структуриран начин, понякога наречен социален одит.

## **СРАВНИТЕЛНИ ПОКАЗАТЕЛИ**

### **Сравнение с други доставчици**

Това включва сравняване на броя, разходите, количеството и други на организацията с нечии други. За да означава нещо, трябва да се сравняват подобни величини.

Определянето на стандартите представлява сравняване на една организация с друга, работеща по висок стандарт.

### **Сравнение с бездействие**

За някои организации или служби може да е подходящо да сравняват какво е било направено и постигнато с каква би била ситуацията, ако организацията не съществуваше.

## Последствия за организациите

Времето отделено за обмисляне на подходящи показатели за изпълнение и как те могат да бъдат въведени помага на организацията да изясни:

- какво се опитва да прави и да постигне;
- какво определя като „добро обслужване“;
- как може да докаже, че предлага добро обслужване;
- как тези показатели могат да се прилагат към условията за дарения, договор или споразумение за извършване на услуги;
- кои показатели няма да са подходящи да бъдат включени в условията за дарения, договор или споразумение за услуги.

Подобно обмисляне може да гарантира, че всички показатели, включени в споразумение с дарители или купувачи на услуги са подходящи за организацията и нейните потребители.

**Но прилагането на показатели за изпълнение могат също:**

- да поставят организацията в положение да определят минималните стандарти, за които е сигурна, че може да покрие, вместо по-високите стандарти, към които трябва да се стреми;
- да насочи организацията към съсредоточаване върху лесно измерими услуги и резултати;
- да доведе до наложително усвояване на т.н. обективни, външно определени стандарти, които не са подходящи за организацията;
- да доведе до опити за измерване или оценяване на аспекти на работата на организацията, които са твърде сложни или изискващи време за правилно оценяване;
- да отдели прекалено много и често ненужни време и усилия, не само да определи подходящите показатели, стандарти и цели, но и да събере информация, да я анализира и съответно да преразгледа целите си;
- да доведе до положение, в което информацията се събира и обработва без никой да е наясно за какво ще се използва — а вероятно никога няма да се използва.

Показателите за изпълнение могат да помогнат на организациите да предлагат по-качествени и по-полezni услуги и да могат да помогнат на дарители и купувачи на услуги да се уверят, че се предоставя качествена услуга, която достига до нужните хора. Показателите за изпълнение обаче може също така да изискват толкова много време и усилия, че да остане малко време за предоставяне на услугите.

## **Списък с Въпроси за определяне и прилагане на показателите за изпълнение**

Потребителите на услуги, служителите и ръководителите споделят ли какво представява „добро обслужване? Записани ли са тези определения за добро обслужване и прилагат ли се като основа за оценяване на работата на организацията?

Проявява ли организацията новаторство в предлагането на нови гледни точки за добро обслужване и как то трябва да бъде оценявано, вместо да използва наложените показатели за изпълнение и методи за оценяване?

Има ли адекватни механизми за договаряне на показатели за изпълнение с дарители/купувачи?

Основното внимание насочено ли е върху качеството и резултатите (влияние или резултати), вместо върху количество и разходи?

Достатъчно ли е количеството време, прекарано за мониторинг на изпълнението?

Работи ли организацията във външно утвърдена рамка за изпълнение и ако да, дали това е подходящо за организацията?