



Plníme co jsme slíbili?

Jak nastavit solidní systém měření výkonnosti

Elke Löffler a Salvador Parrado
Governance International a
Spanish Distance Learning
University

Co je nutno vyřešit při nastavování systému měření výkonnosti

- Účel, pro který je systém měření výkonnosti zaváděn
- Seznam ukazatelů výkonnosti
- Zdroje dat
- Integrace a analýza dat, včasnost vykazování a mechanismus vykazování



Účel, pro který je systém měření výkonnosti zaváděn

- Zjistit, co funguje a co ne
- Získat podklady pro strategické rozhodování a rozhodování o investicích
- Zvýšit transparentnost veřejných procesů (např. umožnit veřejnosti přístup k informacím o zpracování formulářů či o rozhodovacích procesech)
- Poukázat na kritické faktory úspěchu při implementaci
- Poukázat na možné vedlejší efekty a nechtěné důsledky

Seznam ukazatelů výkonnosti a hlavní principy jejich výběru

- Každý ukazatel musí být relevantní alespoň k jednomu cíli projektu či programu
- Mělo by být jasné, zda změna hodnoty ukazatele vypovídá o tom, že cíl/cíle je/jsou plněny na větší či menší míru než předtím
- Hodnota ukazatele by neměla být snadno zmanipulovatelná
- Ohodnocení by mělo být normalizované

Seznam ukazatelů výkonnosti a jejich začlenění do systému hodnocení

Ukazatele výkonnosti by měly pokrývat hlavní hodnocené oblasti, včetně

- Úrovně činnosti (výstupy)
- Objem činnosti (analýza pracovní zátěže – procesy)
- Sociální či jiné skupiny, sdružující uživatele (cílenost aktivit)
- Kvalitu „zkušenosti“ nabízené uživatelům
- Jednotkové náklady

Seznam ukazatelů výkonnosti a oblasti, v nichž by ukazatele měly být formulovány

- Obecný dopad na veřejnost
- Dopad na systém řízení organizace
- Dopad na komunikaci organizace
- Dopad na poskytování služeb
 - Naplňování požadavků klientů
 - Časové a nákladové důsledky

Zdroje dat

- Průzkum veřejnosti
- Průzkum domácností
- Průzkum mezi zaměstnanci
- Manažerský informační systém (MIS) v organizacích poskytujících veřejné služby (databáze, výkazy, postupové diagramy procesů apod.)

Integrace, analýza dat, včasnost a mechanismus vykazování – 1.

Oblast veřejného sektoru či veřejných služeb	Klíčový ukazatel výkonnosti	Příklad konkrétního cíle	Poznámka k rozsahu ukazatele	Metoda sběru	Pravděpodobné zainteresované strany	Hodnota / odchylka

Integrace, **analýza dat**, včasnost a mechanismus vykazování – 2.

- Sledování vývoje oproti předem stanoveným cílům
- Poukazování na případy (či možné případy) podvodů či korupce (v mezích etických norem)
- Srovnání vývoje s ostatními organizacemi / jinými programy
- Hodnocení kvality na pozadí předem nastavených standardů (často formou průběžného hodnocení, protože ukazatele výkonnosti v oblasti kvality se často nedají sbírat kontinuálně)
- Měření přínosů a nákladů – součást celkového hodnocení jednotlivých iniciativ či projektů

Integrace, analýza dat, **včasnost a mechanismus vykazování – 3.**

- Intervaly sběru dat, analýz a výkazů (každý den, týdně, měsíčně, kvartálně, ročně...)
- Různé strategie vykazování pro různé zainteresované strany
 - Politickou úroveň a vedení,
 - Zaměstnance
 - Uživatelé služeb
 - Další zainteresované strany
 - Širokou veřejnost

Shrnutí – zlatá pravidla měření výkonnosti

- Ujasněte si cíle měření
- Vztáhněte ukazatele výkonů k cílům, jinak...
- Používejte cíle – ale teprve POTÉ, co jste si stanovili dlouhodobé záměry
- Portfolia ukazatelů výkonů musejí být vyvážená
- Stanovte zvlášt' ukazatele výkonů pro ekonomiku, efektivitu, výstupy, rovnoprávnost a kvalitu
- Samohodnocení bývá obvykle lepší (jenže vyžaduje audit)
- Souhlaste, neukládejte (ledaže...)
- Vyhodnoťte nejdříve priority – „proporcionalita“
- Porovnávejte v čase a mezi útvary/organizacemi
- Připravte se na řízení výkonů
- Ať je to krátké, přesné a věcné!

