

**Системи за мерење на
работењето и
Вредност за пари**

Прирачник

Прирачникот е подготвен со поддршка на проектот техничка помош на Министерство за финансии за фискална децентрализација раководен од Европската Агенција за Реконструкција.

Конзорциумот кој го спроведува проектот е предводен од Human Dynamics (Австрија) во соработка со овластениот институт за јавни финансии и сметководство, CIPFA (Обединетото Кралство) како партнер.

Компјутерска подготовка и печат:
МагнаСкен - Скопје

Дизајн на Корица:
Дарко Радески МагнаСкен - Скопје

Тираж:
200 примероци

Скопје, 2006

Предговор

Две главни измени на стратегијата за реформа на јавниот сектор на меѓународно ниво во последните 20 години се

- поголем акцент за ефективно обезбедување на услуги и
- поголема економичност и ефикасност на јавниот сектор, вклучувајќи ги и општините.

За разлика од приватниот сектор, општините не остваруваат профит како мерка според која се мери успешноста. Потребни се други критериуми или индикатори за работењето со кои се мери и оценува работењето. Од ова произлезе развојот на системите за управување на работењето кои го планираат, извршуваат и оценуваат успехот во користењето на јавните финансии и ресурси.

Прирачникот е изготвен како дел од пилот проектот за градење и тестирање на воведувањето на систем за мерење на работењето во градинките и основните училишта. Градењето на систем за мерење на работењето во основните училишта беше особено важно бидејќи одредени надлежности во оваа област неодамна беа пренесени во надлежност на општините во Македонија.

Оттука и многу примери за оваа активност. Меѓутоа, општите принципи се применуваат за сите други активности кои општините треба да ги обезбедат. Дадени се примери и за други активности.

Во прирачникот се споменува и концептот Вредност за пари и неговата пракса која се фокусира на добивање на најдобра вредност за потрошените средства.

Прирачникот е поделен на четири поглавја

1 - Вовед во мерење на работењето

2 - Објаснување на процесот како се гради систем за мерење на работењето

3 - Опис на примената на системите за мерење на работењето и за вредност за пари по нивното поставување

4 - Илустрација на стратегија која би можела да се користи за да ги стимулира општините да изградат и да применуваат мерење на работењето како дел од целокупното управување со ресурсите

Содржина

Поглавје 1

ВОВЕД

- A. Природата и целите на системите за мерење на работењето
- B. Индикатори за работењето и за вредност за пари
- C. Придобивки од системите за мерење на работењето
- D. Мерење на работењето во општините во Македонија

Поглавје 2

ГРАДЕЊЕ НА СИСТЕМИ ЗА МЕРЕЊЕ НА РАБОТЕЊЕТО

- A. Промоција и согласност за воведување на систем за мерење на работењето
- B. Одредување на главни и посебни цели на целокупната активност
- C. Одредување на резултати кои ќе се мерат
- D. Избор на соодветни индикатори за работењето и за вредност за пари
- E. Одредување на податоци кои ќе се собираат за да се дефинираат индикатори на работењето
- F. Стандарди и репери на системите за мерење на работењето
- G. Воспоставување на процес на анализа за мерење на резултатите од работењето
- H. Изготвување на формати на извештаи за системите за мерење на работењето

Поглавје 3

ИНИЦИРАЊЕ И ПРОМОЦИЈА НА СИСТЕМ ЗА МЕРЕЊЕ НА РАБОТЕЊЕТО

- A. Вовед на процесот и придобивки
- B. Насоки за воведување на систем за мерење на работењето во училиштата

Поглавје 4

ТЕХНИКИ НА СИСТЕМИТЕ ЗА МЕРЕЊЕ НА РАБОТЕЊЕТО

- A. Матрица за градење на индикатори за работењето
- B. Матрица за проценка на критериумите за квалитет
- Ц. Анализа на спроведеното мерење на работењето

Прилог - Наоди и заклучоци од техничката помош за воведување на мерење на работењето и на вредност за пари во пилот општините

Поглавје 1

Вовед

А. Природата и целите на системите за мерење на работењето

Мерење на работењето претставува дел од целокупната рамка на менаџментот на јавните финансии. Целта на рамката е да:

- ги планира и контролира буџетските ресурси
- одржува финансиска дисциплина
- обезбеди ефикасно обезбедување на услуги и вредност за пари.

Процесот на децентрализација на надлежностите на локално ниво има за цел да обезбеди подобри услуги за граѓаните и на тој начин, подобро работење на оние кои обезбедуваат услуги.

Мерење на работењето претставува процес на проценка на прогресот на функции, програми, институции или вработени според одредени општи и посебни цели и подготовка на извештај за работењето.

Мерењето на работењето се заснива на два главни принципа:

- се концентрира на исходот, или самите резултати, а не на инпутите
- при дефинирање на исходите, фокусот е врз потребите на услужените граѓани (клиенти). Заинтересирани сме за квалитетот на наставата кои го добиваат децата, а не на вкупниот износ на плати на наставниците

На меѓународно ниво, системите за мерење на работењето се применуваат во сите сегменти од јавниот сектор. Во овој прирачник ќе ја илустрираме неговата примена во образованието и во општините иако концептите може да се применат за сите функции од јавниот сектор.

Процедурите за мерење се состојат од документирање на “производниот процес”, т.е. на активностите кои инпутите ги претвораат во аутпути и вршење на проценка на резултатите.

Вредност за пари

Вредноста за пари претставува дел од целокупните стандарди во рамките на управувањето на работењето и може да се дефинира како оптимална комбинација на трошок и квалитет за да се исполнат барањата на корисниците. Како што ќе видиме подоцна во прирачникот, одредени лица од менаџментот имаат поголема одговорност за вредноста за пари бидејќи тие одлучуваат како и за што ќе се трошат средства.

Со вредноста за пари се оценува квалитетот на обезбедената услуга наспроти трошоците за обезбедување на услугата. Доколку може да се постигне истиот исход со помали трошоци, или пак ако може да се постигне подобар исход со истите трошоци, тогаш клиентот не добил квалитетен производ или услуга.

На овој начин, приодот го разбира квалитетот како поврат на инвестиција и истиот не ги мери само трошоците за стоките или услугите, туку во предвид се зема и, на пример, квалитетот и навременоста.

Управување на работењето

За успешно да се управува било која функција или активност, потребно е одговорните лица правилно да планираат, да извршуваат и да ги оценуваат активностите или функциите. За правилно планирање, активноста или функцијата треба да има

- Главна цел, исказ за намерата или целта на активноста
- Посебни цели - кои се планираните резултати (аутпути) со кои ќе се исполни поставената главна цел; истите треба да се јасно дефинирани и мерливи за одреден временски период
- Усогласени индикатори за работењето - мерки кои го искажуваат постигнувањето
- Стандард за поставено прифатливо работење - репер на потребно постигнување

Во текот на работењето, треба да се собираат податоци за да може да се измери успешноста во извршување на една задача или активност. При евалуацијата, треба да постои процес за да се спореди постигнувањето со она што било планирано и со стандардите за квантитет и квалитет.

Овој процес се нарекува систем за мерење на работењето. Пример 1 претставува едноставен приказ.

Пример 1

Пример за систем за мерење на работењето

Фаза на системот за мерење на работењето	Пример за активност која треба да се мери
1. Главна цел	Целта е сите деца до 12год. возраст да стекнат основни компјутерски вештини
2. Усогласена посебна цел	Да се обезбеди пристап до компјутери на сите ученици од основните училишта во 4 избрани општини до крајот на 2005
3. Стандард	Да не се постигне помалку од 90% од поставената цел
4. Индикатори за работење	Број на набавени компјутери, инсталирани и во употреба во училиштата
5. Работење - извршување на задача или активност	Запис за инсталирани компјутери и во употреба
6. Мерење	Бројот и инспекцијата на компјутерите или нивната употреба и споредбата со стандард покажа дека се купени 80% од планираното, од кои 75% се во редовна употреба
7. Оценка на резултатот од работењето	Оценка за резултатите од работењето

Ова е едноставен пример бидејќи беше поставен единствениот стандард. Но, не се прикажани мерки со кои ќе се оцени

- Трошокот за компјутерите - дали е добиена добра вредност за парите? - економичност

- Колку често се користат компјутерите? - Дали се користат еден или шест часа дневно? - ефикасност
- Како работат компјутерите - дали паѓа мрежата? - ефикасност
- Дали на учениците им се допаѓаат програмите кои се користат? - прифатливост
- Дали учениците учат нешто користејќи ги компјутерите? - придобивки

Овој пример дополнително е разработен во третото поглавје.

Б. Индикатори за работењето и за вредност за пари

Индикаторите за работењето се клучен дел од системите за мерење на работењето. Тие се показатели кои укажуваат на она што е важно за успехот од направеното. Можно е да има еден конечен перформанс индикатор за целокупниот успех, или пак можеби се потребни 5 или 6 индикатори.

Во прирачникот ќе се користат три групи на индикатори:

1. Инпут индикатори - потребни ресурси да се произведат услугите - ова се бројки како на пр., број на компјутери во примерот погоре.
2. Аутпут индикатори - квантитет на извршена работа - примерот со број на ученици кои користат компјутер
3. Индикатори за исход или ефективност - квалитет на извршената работа или обезбедената услуга - пример е процент на ученици кои почнале компјутерска обука и знаат да ги користат. Овие

индикатори понекогаш се нарекуваат и индикатори за ефективност.

Инпут и аутпут индикаторите често се нарекуваат и индикатори за работна оптовареност.

Концептот вредност за пари ќе го илустрираме и преку две дополнителни групи на индикатори:

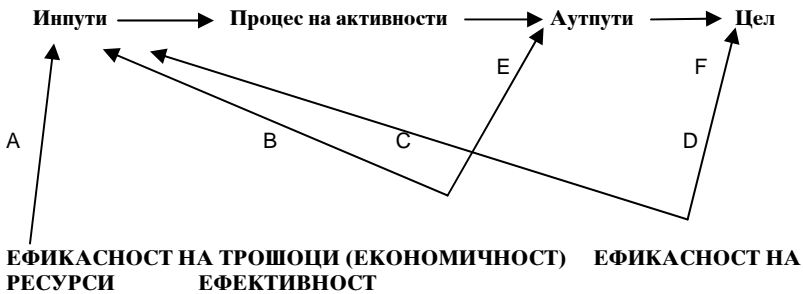
- индикатори за економичност
- индикатори за ефикасност

Економичноста се однесува на трошење на ресурси за било кој квалитет на предмети, време или лица - ова се потрошените средства за набавка на компјутерите за учениците. Три помалку скапи компјутери е веројатно подобра вредност од еден скап компјутер во оваа ситуација.

Ефикасност значи најдобра искористеност на ресурсите (опрема, системи, лица и време), а не нивно трошење. Ако компјутерите се користат еднаш неделно, ова не е многу ефикасна употреба на опремата.

Собраните индикатори, за кои се прави и извештај од системот за мерење на работењето, на тој начин обезбедуваат квантитативни и квалитативни информации кои може да се поврзат со посебните цели

Поврзаност меѓу ефикасноста и инпутите-аутпутите



- Правата А покажува економичност при набавка на ресурси, на пр., соодветни плати на наставниците
- Правите В и Е покажуваат ефикасност на трошоците во процесот, на пр., трошокот за образование по ученик
- Правите С и D покажуваат колкава е реалната ефикасност и ефективност на стекнатите ресурси од проектот
- Правата F е клучен индикатор за мерка која покажува колку целиот проект бил ефективен во исполнувањето на поставените цели.

Индикатори за критериуми за квалитет

Покрај овие индикатори, општинските служби треба да исполнат одредени критериуми за квалитет. Тие може да се мерат преку опсервација и со броење. Главните критериуми се:

- Соодветност - соодветни услуги за потребите на корисниците и организацијата
- Екстензивност - обезбедување на услуги и самото користење или обезбедување во однос на потребите и очекувањата на корисниците

- Информираност - корисниците знаат кои услуги се на располагање
- Достапност - услугата постои кога и каде е потребна
- Пристапност - физички, услугата лесно се добива и користи
- Еднаквост - услугите еднакво се обезбедуваат за сите кои имаат право да ги користат

C. Придобивки од системите за мерење на работењето

Воведувањето на систем за мерење на работењето и на систем за известување создава трошоци. Затоа, мора да се докаже дека таа инвестиција вреди. Докажаните придобивки за општините во другите земји во Источна Европа се:

- зголемена доверба кај граѓаните во локалната власт
- целокупно подобрување на квалитетот на услугите и на резултатите
- подобра распределба на ресурсите, а со тоа се оправдува и буџетот
- подобра отчет за резултатите на избраните претставници пред граѓаните
- помош на општините за градење на системи на наградување според резултати и ниво на постигнати резултати
- позадоволни службеници во општината поради признавање на нивниот труд.

D. Мерење на работењето во општините во Македонија

Фискалната децентрализација во Македонија им овозможи на општините одредена автономија во нивните активности.

Мерките за работење и анализата на резултатите ќе станат дел од процесот на отчет.

Експерименталната работа во делот на мерење на работењето прикажана во овој прирачник е извршена во неколку основни училишта. Во прилогот, на крајот од прирачникот, дадени се поважните сознанија и заклучоци од техничката помош за воведување на систем за мерење на работењето во избраните пилот општини.

Но, општините имаат надлежност за многу активности за кои може да се примени мерење на работењето. Тука може да се вклучат областите урбанизам, заштита на околината, локалниот економски развој, комуналната инфраструктура, културата, спортот, социјалната и детската грижа, здравствената грижа и противпожарникарството.

Процесот опишан во прирачникот може да се примени за било која од овие активности.

Поглавје 2

ГРАДЕЊЕ НА СИСТЕМ ЗА МЕРЕЊЕ НА РАБОТЕЊЕТО

Градењето на систем за мерење на работењето може да се подели на седум фази:

- A. Промоција и согласност за воведување на систем за мерење на работењето
- B. Одредување на главни и посебни цели на целокупната активност
- C. Одредување на резултати кои ќе се мерат
- D. Избор на соодветни индикатори за работењето и за вредност за пари
- E. Одредување на податоци кои ќе се собираат за да се дефинираат индикатори на работењето
- F. Стандарди и репери на системите за мерење на работењето
- G. Воспоставување на процес на анализа за мерење на резултатите од работењето
- H. Изготвување на формати на извештаи за системите за мерење на работењето

A. Промоција и согласност за воведување на систем за мерење на работењето

Воспоставувањето на систем за мерење на работењето изискува мотивација од страна на директно вклучените (наставници) и поддршка од менаџментот. Затоа, Градоначалникот, членовите на советот, директорот на училиштето и раководителите на општинските одделенија треба активно да се вклучат во процесот.

Треба да се идентификува опфатот на процесот на мерење на работењето. На пример, можеби подобро ќе биде индикаторите да се фокусираат на одредени клучни

активности на општината, на пример основното образование. Или пак, системот за мерење на работењето може да се проба само во одредени сегменти од една област, на пр., само во едно или две училишта.

Треба да се формира техничка работна група која ќе го испита и изгради системот за мерење на работењето. Работната група треба да се состои од оние кои во иднина ќе го користат системот и ќе имаат инпут од избраните службеници.

Во четвртото поглавје од прирачникот опишано е како ова најдобро се постигнува.

В. Одредување на главни и посебни цели на целокупната активност

За програмите за кои ќе се примени мерење на работењето, мора да се постават општа/главна цел и посебни цели (кои ја објаснуваат целта на програмата и резултатите кои треба да се постигнат).

Општата цел може да се постигне преку неколку посебни цели. Исто така, треба да се идентификуваат клиентите (корисниците) на програмата.

Еден пример за горенаведеното, би можел да е следниот:

Општа цел:

- Еднаков пристап и максимална вклученост на децата од претшколска возраст во разни форми и програми дизајнирани според современите трендови и последни научни сознанија на полето на детскиот развој

Посебни цели:

- Подготовка на децата за успешен почеток во основно училиште
- Социјализација на децата
- Обезбедување на услови за развој на целокупните потенцијали на децата
- Обезбедување на услови за стекнување на основни познавања за светот околу нив

Корисници:

- Примарни корисници - децата во градинките
- Секундарни корисници - родителите на децата во градинките

Општата цел и посебните цели се почетна точка за мерење на работењето во основното образование.

С. Одредување на резултати кои ќе се мерат

Важно е да се одредат исходите кои се очекуваат од посебните цели. Изворите кои ќе помогнат да се одреди кои исходи се најважни се:

- Дискусии и одлуки на избраните службеници и училишниот персонал
- Мислењето на персоналот вклучен во активноста
- Состаноци со корисниците, на пр., родителите
- Национални и меѓународни норми
- Стратешки планови на министерството или на општината и политики
- Легислативата и регулативите
- Стратегија за буџетот и документи за целите.

При одредување на исходите и резултатите, прво треба да се одговори на следниве прашања:

- Кои се карактеристиките на услугата од програмата со очекуваниот квалитет?
- Дали индикаторите за успешност го покриваат секој идентификуван елемент во изјавата за општата и посебната цел?
- Дали индикаторите за успех го покриваат секој елемент од главната и посебните цели?
- Кои резултати се предвидени или се ветени во барањето за финансирање?
- Кои резултати се користеле во слични системи за мерење на работењето?

D. Избор на соодветни индикатори за работењето и за вредност за пари кои ќе соодветствуваат на резултатите

Сите активности произведуваат исходи или резултати или индикатори за успех. Примери за индикатори во основните училишта се:

- Број на ученици
- Вкупен број на наставни часови во одреден период
- Број на квалификувани наставници
- Број на компјутери на располагање
- Број на оценети тестови
- Број на родители со кои е разговарано или кои се советувани

Иако одредени индикатори за работењето се апсолутни бројки, како горните примери, повеќето од нив треба да се во одредена врска. На пр., број на ученици; ова може нема да покаже многу за работењето на наставниците без да се спореди бројката со бројот на вработените наставници.

Затоа, повеќето индикатори треба да се анализираат, се разбира како сооднос или да се изразат во проценти. Следат уште неколку примери за основните училишта, во групи, за да искажат вредност за пари.

Индикатори за економичност

- Трошоци по дете за една недела
- Трошоци за одржување по м²
- Колку пати биле потребни повеќе средства или е надмашен буџетот

Индикатори за ефикасност

- Сооднос меѓу ученици-наставници

- Сооднос меѓу наставници и помошен персонал (%)
- Просечен број на деца по клас
- Стапка на искористеност (реалниот број на деца во однос на капацитетот)
- Број на наставни часови по ученик
- Број на деца на еден компјутер
- Број на деца на еден компјутер со интернет пристап
- Број на деца кои се превезуваат (% од сите ученици)

Индикатори за ефективност

- Стапка на ученици кои завршуваат основно образование (број на ученици кои завршуваат во однос на вкупниот број на ченици)
- Исполнување на потребите за посебно образование (% на ученици со идентификувани потреби)
- Успех на учениците (просечна оценка по клас по предмет, и за сите класови)
- Стапка на ученици кои не ја завршуваат годината (број на ученици во однос на вкупниот број)
- Процент на родители кои даваат свој придонес во школските фондови

Следниве квалитети може да се користат да се провери практичноста на одредување на индикатори:

- Расположивост - да се избераат индикатори за кои постојат податоци и истите се точни
- Значење - да се избераат индикатори кои се важни за активноста која се оценува
- Мерливи - дали индикаторите може да се избројат?
- Разбирливи - дали избраните службеници и, ако е потребно, и граѓаните може да ги разберат индикаторите?
- Дали собирањето на податоци може да се изврши во даден период и со постоечките ресурси? Дали сето тоа може да се постигне?

- Навремени - Дали индикаторот може да даде сигнал за рано предупредување за појава на можни проблеми?
- Трошоци за собирање на податоци - изберете индикатори кои може да се соберат со разумни трошоци

Основниот критериум за избор на индикатори за работење е дека индикаторите треба значително да придонесат за евалуација на ефикасноста и ефективноста на една програма.

Важно е да постои јасна врска меѓу дејствата на раководителите и персоналот (вклуч. ги наставниците) и вредноста на индикаторите за работење. Со други зборови, оној што обезбедува услуги мора да има одредена контрола или влијание врз извршувањето на програмата.

Е. Одредување на податоци кои треба да се соберат за создавање на индикатори за работење

Следниот чекор е да се идентификуваат потребните информации/податоци за да се произведат индикатори, кои обично може да се поделат на:

- Податоци кои веќе постојат во општината
- Податоци кои постојат, но не се собираат како дел од системот
- Податоци кои сеуште не постојат, но може да се изготват

Податоците кои веќе постојат потекнуваат главно од општинската евиденција како на пр., буџетите, извештаите од финансиското сметководство, како и присуство во училиштата и евиденцијата во училиштата.

Можеби е потребно да се прошират постоечките процеси на собирање на податоци за да се добијат дополнителни

податоци за работењето. Пример би бил барањето за подетална анализа на трошоците.

Податоците кои не постојат, но кои може да се изготват често се информации за ефективноста и од извори надвор од субјектот кој се евалуира. Примери се:

- **Наоди и оценување од страна на обучени опсервери** - Целта на овој метод е обучените опсервери да оценат одредена состојба преку набљудување на резултатите. Ситуации во кои се користи овој метод се одредување на работните услови во училиштата, безбедносна околина и здравје и безбедност.
- **Анкета на корисниците/граѓаните** - Со анкетата се мерат резултатите (најчесто придобивките и прифатливоста) од активностите. Пример за ова би било да се прашаат родителите за нивното мислење на квалитетот на наставата за нивните деца.

Ф. Стандарди и репери на системите за мерење на работењето

Во рамките на една програма, треба да се постават таргети/цели за секој индикатор на почетокот на годината. Самите вредности може да се споредат со целите и потоа да се подготви извештај.

Доколку е можно, треба да се постават таргети/цели за секој извештаен период, но и за подолг рок и може да се поврзат со наведените цели во стратешкиот план и годишниот буџет.

Штом постојат индикатори за одреден временски период, важно е да се одлучи дали работењето е задоволително или не. Затоа, многу е корисно да се споредат тековните податоци со некоја основа (репер). Главните видови на

репери што системите за мерење на работењето може да ги искористи се:

- **Стандарди** - тоа може да се национални минимум стандарди на услуги утврдени во легислативата, или локални таргети/цели, на пример, поставени од Советот на општината
- **Претходно работење** - тековното работење може да се спореди со тоа од претходните извештајни периоди за да се оцени подобрувањето со тек на време
- **Работење на слични организациони единици** - ова вклучува споредби со слични програми; за значајни споредби, целите на програмите треба исто така да бидат слични, а програмата или институцијата која најдобро работи треба да се земе како репер.

Споредбата со активностите во ист временски период се нарекува хоризонтална анализа, споредбата со други институции се нарекува вертикална анализа, а споредбата за подолг временски период се нарекува тренд анализа.

Г. Воспоставување на процес на анализа на мерење на резултатите од работењето

Постојат три нивоа на анализа.

Откако ќе се собереат податоци како индикатори, тие мора да се споредат и анализираат со стандардот. На пример, ако 450 деца може да читаат и да пишуваат од вкупно 500 деца, тоа е 90% успешност. Ова е првото ниво на анализа.

За второто ниво, податоците треба да се поделат во подгрупи бидејќи агрегираните податоци може да дадат само општи информации за резултатите на програмата. Подгрупите овозможуваат пошироко мерење на работењето и споредби меѓу групите, а може да се користат на следниов начин:

- Да се помогне да се посочи каде е проблемот како прв чекор кон одредување на корективни мерки
- Како појдовна точка за одредување на најдобра пракса, што може да се прошири на други програми или општини
- Како начин да се одреди еднаквоста со која им послужиле услугите на одредени популациони групи

На пример, ако знаеме дека 20 деца имаат потешкотии во учењето и ако знаеме дека редовната настава нема да им помогне, тогаш анализата покажува дека тоа е 450 деца од вкупно 480 деца, или 94%.

Третото ниво на анализа е споредба на резултатите со одредени стандарди. Ако очекуваниот стандард за читање и пушување во училиштата е 85%, тогаш тоа може да се земе како стандард. Ако во претходната година постигнувањето било 80%, тоа е друг стандард и анализа.

Толкување на наодите

Резултатите од анализата треба да се толкуваат. Пред да се дадат конечни оценки за работењето, анализата бара внимателно проучување. Она што го поседуваме во моментот е само наод.

За толкување, потребно е:

- дискусија за наодите со клучниот тим вклучен во активноста
- да се идентификуваат причините, ефектот и заклучоците кои може да се донесат или дали проблемот е привремен или претставува тренд.

Вториот пример го покажува досегашниот процес.

- спроведување на евалуации за да се одредат причините на проблемите и кои промени треба да се направат

- следните извештаи за работењето ќе дадат информации според кои ќе се одреди дали проблемот е привремен или претставува тренд.

Н. Изготвување на формати на извештаи за системите за мерење на работењето

Примарната цел на извештаите за мерење на работењето е да обезбедат редовна повратна информација на оние кои донесуваат одлуки, на програмскиот тим и да се стимулира подобрување во работењето.

Иако може да се подготват релативно голем број на индикатори, многу од нив се за интерна употреба, а треба да се изберат само ограничен број на индикатори за надворешните вклучени страни.

Во идеална ситуација, извештаите треба да содржат:

- Резиме и истакнување на важни информации за работењето
- објаснение кога споредбите покажуваат неочекувани разлики (позитивни или незадоволителни)
- Препораки со кои ќе се подобри работењето

Сите тие треба да се поддржани со факти за да се оправда нивната содржина.

Форматите на извештаите за мерење на работењето треба да се дизајнираат според корисниците и да се земат во предвид посебните околности за секоја програма.

Извештаите може да прикажат и информации за работењето преку табели, како во вториот пример, или графикони и мапи.

Пример за илустрација

Пример 2

Пример за избор на индикатори за работење

Агенција за станови

1. Агенцијата за станови XX има за цел да:

Да се обезбедат средства за изградба на современи станови за семејства со пониски приходи во областа РТ во општината

Целта сега мора да се дефинира во посебни квантитативни цели за одреден временски период.

2 Квантитативни цели

Во 2005, со обезбедување на 50.000.000 денари, да се помогне најмалку на 200 семејства кои ќе добијат стан во одредената област.

3 Поставување на индикатори за работењето

Агенцијата планирала да ги собере следниве податоци како индикатори за работењето

- Број на примени молби
- Број на интервјуирани апликанти
- Број на помогнати семејства
- Износ на доделени средства

- Број на семејства кои сеуште се на списокот на чекање

- Број на поплаки за услугите на агенцијата
- Број на поплаки за квалитетот на агенцијата

- Просечно време за обработка на апликација
- Просечен трошок за обработка на молбите

4 Поставување на стандарди за работење

Агенцијата ги поставила следниве стандарди за првиот квартал од 2006:

Мерка	Стандард
Број на примени молби	240
Број на интервјуирани апликанти	180
Број на помогнати семејства	160
Износ на доделени средства	50 мил. ден.
Број на семејства на списокот на чекање	40
Број на поплаки за услугите на агенцијата	10
Број на поплаки за квалитетот на агенцијата	10
Просечно време за обработка на апликација	21 ден
просечен трошок за обработка на молбите	денари

5 Мерки за работењето за првиот квартал од 2006

Мерка	Постигнато	Стандард
Број на примени молби	200	240
Број на интервјуирани апликанти	160	180
Број на помогнати семејства	148	160

Износ на доделени средства	45 мил. денари	50 мил. ден.
Број на семејства на списокот на чекање	32	40
Број на поплаки за услугите на агенцијата	14	10
Број на поплаки за квалитетот на агенцијата	7	10
Просечно време за обработка на апликација	35	21 ден
Просечен трошок за обработка на молбите	4.350 мил. ден.	2.3 мил. ден.

6 Анализа на работењето

Мерка	Постигнато	Стандард	Перформанс
Број на примени молби	200	240	83%
Број на интервјуирани апликанти	160	180	88%
Број на помогнати семејства	148	160	92%
Износ на доделени средства	45 мил. денари	50 мил. ден.	90%
Број на семејства на списокот на чекање	32	40	80%
Број на поплаки	14	10	140%

за услугите на агенцијата			
Број на поплаки за квалитетот на агенцијата	7	10	70%
Просечно време за обработка на апликација	35	21 ден	60%
Просечен трошок за обработка на молбите	4,350 мил. ден.	2,3 мил. ден.	53%

7 Евалуација на работењето

Индикатор	за 3 месеци	за 3 месеци
	остварено	планирано
Број на семејства кои примаат помош	148	160
Износ на распределени средства	45.890.000 денари	50.000.000 денари
Број на семејства на список на чекање	64	40
Просечно време за обработка на апликација	35	21
Број на поплаки од семејствата за:		
- адекватност на средствата	17	10
- услуга	14	10
- домови	11	10
Трошоци за раководење на агенцијата	345.000 денари	300.000 денари

Некои индикатори се однесуваат на економичност (пари), а некои на ефикасност (време и вештини):

Ефикасност	остварено	планирано
За обработка на апликациите - во однос на планираното 149/160	93%	100%
Просечно време за обработка на апликациите	35 денови	21 ден

Економичност	остварено	планирано
Просечна помош по семејство	xxx денари	xxx денари
Просечен трошок за обработена апликација	xxx денари	xxx денари

Поглавје 3

ИНИЦИРАЊЕ И ПРОМОЦИЈА НА СИСТЕМ ЗА МЕРЕЊЕ НА РАБОТЕЊЕТО

А. Вовед на процесот и придобивки

Никогаш не е лесно кога се иницира било каква нова активност или процес. Иницијаторите треба да најдат неколку подржувачи меѓу оние кои не сакаат промени и ризици. Дури и оние кои сакаат промени сакаат да имаат доказ дека активноста ќе ги подобри работите без да се изложуваат на ризици.

Работењето во јавниот сектор значи обезбедување на услуги во училиштата, болниците, транспортот, одбраната и сите други државни служби. Во минатото, а и денес во многу земји, се мери според износот или потрошените средства, а не според обезбедените услуги.

Меѓутоа, корисникот, граѓанинот, бара услуга, а подобрите услуги значи освојување на повеќе гласови. Затоа, за избраните службеници од големо значење е да кажат и да докажат дека работеле добро или над стандардите.

Воведувањето на систем за мерење на работењето повлекува трошоци. Затоа, мора да се докаже дека времето и средствата кои ќе се инвестираат вредат. Повратот на инвестицијата не може да се измери во пари како во приватниот сектор. Затоа, повратот мора да се измери на четири начини според:

- Резултатите
- Прифатливоста
- Бенефициите
- Влијанието

Резултатите во претходниот пример ги прикажуваат физичките исходи - учениците. Прифатливоста е прикажана преку среќните родители. Бенефициите се прикажани преку децата кои може да читаат, а влијанието е прикажано преку образованата популација која може да го најде својот пат во современиот свет.

Докажаните предности од постоењето на системи за мерење на работењето во општините во другите земји се:

- подобра распределба на ресурсите, а со тоа и оправданост на распределбата на буџетот
- зголемена доверба на граѓаните во локалната власт
- целокупно подобрување на квалитетот на услугите и резултатите
- поголема отчет за резултатите за обезбедените услуги кон граѓаните
- позадоволителна работа за општинската администрација поради признавање на нивниот труд.

Врската меѓу буџетот и мерењето на работењето е важен почеток на процесот.

Б. Прв експеримент за воведување на систем за мерење на работењето

Мотивацијата за воведување на мерење на работењето произлегува од две насоки:

- од горенаведеното преку нова државна регулатива или барања на избраните службеници
- од желбите на оние кои обезбедуваат услуги да го подобрат она што го работат и истото да се признае.

Правна или наметната обврска да се воведат мерења на работењето има свои предности и слабости. Предностите се дека процесот ќе отпочне и ќе се распределат ресурси. Можеби претходно постоеле стандарди и временска рамка за воведување. Слабостите се што процесот наметнат од повисоки структури можеби не одговара на ситуацијата во локалната заедница, или можеби не постои ентузијазам за тоа со што мерењето на работењето ќе се смета како уште една наметната обврска без наградување.

Во овој дел, ќе претпоставиме дека за одредена услуга во општината ќе се воспостават мерења на работењето.

За да се направи експериментален процес на мерење на работењето, земете ги во предвид следниве совети:

- изберете едноставна активност или само дел од сложена активност за експериментот
- соберете информации од минатиот период и одредени информации за она што се случувало во врска со активноста
- формирајте мал тим од 2-3 лица кои се заинтересирани за концептот
- избегнете ги прашањата за вредноста за пари во експериментот, бидејќи често се забунуваат со заштеда во платите
- изберете ги очигледните индикатори за работење, кои повисоките структури би ги очекувале
- одредете доволно време да размислите што покажуваат резултатите и кои може да се причините за слабото работење
- објавете ги резултатите како дел од експеримент, за да ги промовирате техниките и процесот, а не наодите.

Во првото поглавје, опишан е процесот за мерење на работењето.

- Одредување на главни и посебни цели на целокупната активност

- Одредување на резултати кои ќе се мерат
- Избор на соодветни индикатори за работењето и за вредност за пари
- Одредување на податоци кои ќе се собираат за да се дефинираат индикатори на работењето
- Стандарди и репери на системите за мерење на работењето
- Воспоставување на процес на анализа за мерење на резултатите од работењето
- Изготвување на формати на извештаи за системите за мерење на работењето.

Следат одредени насоки или најдобра пракса за овие фази.

Одредување на главни и посебни цели на целокупната активност

Многу активности се преземаат под претпоставка дека веќе се одредени главна и посебни цели и истите се објаснети. Но, тоа често не е случај. Неопходно е да се направи процес на анализа на целите. За ова, потребно е главната цел да се прошири во посебни цели и да се идентификуваат оние кои се или треба да се цел на активноста.

Во експериментот, наведете ги сите можни посебни цели, на пример, за оспособување на деца под 12 годишна возраст да користат компјутери. Некои се очигледни, некои не. Но, сите цели мора да се идентификуваат и да се забележат.

Оние цели кои сигурно ќе постојат се:

- високи цели - како, подобра компетентност
- секундарни или комплементарни цели - како, сатисфакција од постигнувањето

На изненадување на некои лица, секундарните цели се високо оценети и признаени од родителите или граѓаните за разлика од оние кои наставниците сметаат дека се најважни.

Одредување на резултати кои ќе се мерат

Резултатите и исходите директно произлегуваат од поставените посебни цели. Тие треба директно да се поврзани со идентификуваните посебни цели. Следат шест примери за исходи и резултати:

- број на деца кои користат компјутер
- колку часови на ден се употребува компјутер
- број на расположиви компјутери
- број на деца кои компетентно користат компјутер без надзор
- број на паѓања на мрежата кај компјутерите
- број на родители кои се задоволни од часовите по компјутери

Сега подредете ги горните индикатори според важност. Тоа би можело да изгледа вака:

1. број на деца кои компетентно користат компјутер без надзор
2. број на родители кои се задоволни од часовите по компјутери
3. колку часови на ден се употребува компјутер
4. број на паѓања на мрежата кај компјутерите
5. број на деца кои користат компјутер
6. број на расположиви компјутери

Овие резултати може да се класифицираат по природата според тоа што тие ни кажуваат и дали имаме податоци да ги креираме.

Посебна цел	Мерка и зачестеност	Вид на индикатор	Дали веќе постои	Дали може да се соберат податоци
1. број на деца кои компетентно користат компјутер без надзор	Бројка Квартално	Ефективност	Не	Да
2. број на родители кои се задоволни од часовите по компјутери	Бројка Годишно	Ефективност	Не	Да
3. колку часови на ден се употребува компјутер	Бројка Месечно	Ефикасност	Не	Да
4. број на паѓања на мрежата кај компјутерите	Бројка Месечно	Ефикасност	Не	Да
5. број на деца кои користат компјутер	Бројка Неделно	Работна оптовареност	Да	-
6. број на расположиви компјутери	Бројка Неделно	Работна оптовареност	Да	-

Во овој едноставен пример, покриени се три од горенаведените фази:

- Одредување на резултати кои ќе се мерат
- Избор на соодветни индикатори за работењето
- Одредување на податоци кои ќе се собираат за да се дефинираат индикатори на работењето и колку често е тоа потребно.

Следниве квалитети може да се користат за да се провери практичноста на одредување на индикаторите:

- Расположивост - да се изберат индикатори за кои постојат точни податоци
- Значење - да се изберат индикатори кои се важни за активноста која се оценува
- Мерливи - дали индикаторите може да се избројат?
- Разбирливи - дали избраните службеници и, ако е потребно, и граѓаните може да ги разберат индикаторите?
- Дали собирањето на податоци може да се изврши во даден период и со постоечките ресурси? Дали сето тоа може да се постигне?
- Навремени - Дали индикаторот може да даде сигнал за рано предупредување за појава на можни проблеми?
- Трошоци за собирање на податоци - изберете индикатори кои може да се соберат со разумни трошоци

Во пракса, индикаторите треба дополнително да се анализираат. На пример, за посебната цел 4 погоре, бројот на паѓања на мрежата на компјутерите, причината може да е механичка, или електрична, или пак можеби децата притиснале погрешно копче.

Исто така, претпоставките се дека можеби постојат, а можеби и не постојат податоци. Најчесто, не постојат индикатори за ефективност во постоечката евиденција. Така, за да се измери ефективноста во дадениот пример треба да ги:

- тестираме децата да одредиме колку компетентно ракуваат со компјутерите без надзор
- прашаеме родителите дали ќе искажат задоволство или не за часовите по компјутери.

Стандарди и репери на системите за мерење на работењето

Мерењето и зачестеноста на собирање на податоци е важна бидејќи за тоа е потребно време. Забележете дека два важни индикатори за ефективност се собираат само квартално или годишно. И за двата, потребно е време да се соберат. Да се изброи колку пати паднала мрежата кај компјутерите не е тешко и не треба многу време, но важно е бидејќи тоа може да е причината родителите да бидат незадоволни, или пак незадоволни се од бројот на компјутери на располагање.

Во трудовите за мерење на работењето во јавниот сектор, авторите заклучиле дека треба да се изберат **само шест индикатори**, да се пресметаат и анализираат за да можат да ги оценат повеќето од активностите.

Посебна цел	Вид на индикатор	Поставен стандард на работење	Постигнато во %
1. број на деца кои компетентно користат компјутер без надзор	Ефективност	90%	85%
2. број на родители кои се задоволни од часовите	Ефективност	90%	95%

по компјутери			
3. колку часови на ден се употребува компјутер	Ефикасност	6 часа	90%
4. број на паѓања на мрежата кај компјутерите	Ефикасност	Макс. 5 неделно	90%
5. број на деца кои користат компјутер	Работна оптовареност	80	120%
6. број на расположиви компјутери	Работна оптовареност	12	90%

Кога за прв пат се експериментира со мерење на работењето, поставувањето на очекуваните стандарди мора внимателно да се изврши. Кога се работи за училишта и мали деца кои користат компјутери, ефикасноста не е лесна задача. Ако во почетокот поставите високи стандарди, тоа може да ги демотивира наставниците.

Во оваа фаза од експериментот, не се направени споредби со други училишта.

Примерот исто така ја истакнува интеракцијата меѓу податоците и важноста на анализата. На пример, индикаторот 5 вели дека објектот е поставен за 80 деца, но скоро 100 деца користат компјутери. Би се очекувало бројот на паѓања на мрежата да е поголем, што би покажало незадоволство кај родителите бидејќи децата не ја добиваат услугата на која имаат право или која им е ветена.

Поглавје 4

ТЕХНИКИ НА СИСТЕМИТЕ ЗА МЕРЕЊЕ НА РАБОТЕЊЕТО

Во ова поглавје ќе се прикажат три техники кои се користат во системите за мерење на работењето и за вредност за пари.

- A. Матрица за градење на индикатори за работењето
- B. Матрица за проценка на критериумите за квалитет
- C. Анализа на спроведеното мерење на работењето

A. Матрица за градење на индикатори за работењето

Матрицата ги прикажува:

- избраните индикатори за мерење на работењето
- изворите и собирање на податоци
- начините за тоа како е извршена анализата
- зачестеност - колку често се прави, месечно или сл., како што е прикажано во примерот.

B. Матрица за проценка на критериумите за квалитет

Овој прирачник е многу корисен кога се прават оценки за услугите кои тешко се мерат во квантитет. Тој може да се користи и да се дизајнира профил на услугата.

Ц. Анализа на спроведеното мерење на работењето

По примена на мерење на работењето, може да се изврши независна оценка на активностите. Во прирачникот е прикажан еден од начините за независна оценка, системски приод.

A Илустрација на список за собирање на податоци за индикатори за мерење на работењето

1 Оддел или функција	2 Активност или програма	3 Одговорн о лице	
4 Опис на активноста или програмата			
Избрани мерки за мерење/Индикатори	Извори и собирање	Анализи	Зачестеност
Индикатори за работна оптовареност/аут пут - сигнализирање за единиците или обезбедените услуги	Евиденција на услугите	Прирачник или табели	Месечно
Индикатори за економичност - покажуваат добра вредност за пари при трошењето за даден квалитет на предмети, време или лица	Евиденција на услугите и сметководстве на евиденција	Прирачник или табели	Квартално
Индикатори за	Евиденција на	Прирачник	Годишно

ефикасност - покажуваат најдобра искористеност на ресурсите (опрема, системи, лица и време), а не нивно трошење	услугите Експерти Извештаи	ик или табели	
Индикатори за ефективност - покажуваат дали се добиени вистинските резултати со соодветен квалитет, користејќи ефикасни процеси и ресурси, повторно со соодветен квалитет и цена	Евиденција на услугите Анкета на корисниците Експерти Извештаи	Прирачн ик или табели	Годишно

Б. Насоки за оценка на критериумите за квалитет

Критериуми за квалитет	Критериуми за квалитет кои се разгледуваат	Сегменти за подобрување
1. Соодветност - погодна услуга за потребите на корисниците во организацијата		
2. Екстензивност - обезбедување на		

услуга и самото користење е поврзано со потребите и очекувањата на корисниците. Ниту премногу, ниту премалку		
3. Информираност - корисниците знаат кои услуги се на располагање		
4. Достапност и пристапност - услугата се обезбедува кога и каде е потребно		
5. Еднаквост - услугите еднакво се обезбедуваат за сите кои имаат право на нив		

Пример, ако една јавна библиотека е отворена

- *кога повеќеио луѓе може да ја посетиаи*
- *близу до домовише*
- *со доволно книги за да може да ги позајмува*
- *со просек на повеќе лица кои сакааи да чииааи*

тогаш, работењето е успешно според критериумите за квалитет за:

1. *присиаиноси*
2. *достиаиноси*
3. *екстензивноси*
4. *соодветноси*
5. *еднаквоси*

4. НАСОКИ ЗА АНАЛИЗА НА МЕРЕЊЕ НА РАБОТЕЊЕТО

Анализата на работењето е независна оценка на работењето, вклучувајќи ги и прашањата за економичност, ефикасност и ефективност. Таа може интерно да се спроведе во општината или од страна на надворешни експерти за министерство или од страна на внатрешната ревизија.

Целта на анализата на работењето за општината е да се обезбеди:

- економична, ефикасна и ефективна имплементација на поставените политики
- веродостојност на сите изјави и извештаи за работењето кои можеби се објавени
- идентификација на деловите каде работењето е послабо и да се помогне да се подобри состојбата
- идентификација на примери на добра пракса и истите да ги истакне пред другите општини.

Целта на било каква анализа на работењето не е да се испитуваат или да се направи извештај за политиките на општините. Ваквите анализи не ги доведува во прашање постигнувањата на посебните цели на политиките, туку само нивната примена.

За разлика од финансиските и анализите за усогласеност кои даваат одговори со да/не, или точно/неточно, ова често е случај кај анализите на работењето. Доказите од анализите на работењето често се убедливи и укажуваат

кон заклучокот дека работењето е задоволително или не е задоволително.

Избор на области за анализа на работењето

За разлика од финансиските анализи и ревизии, анализите на работењето не треба да се прават секоја година. Тие често се потребни кога постои ризик од слабо работење или пак кога се присутни важни прашања во однос на вредноста за пари.

Примери за фактори кои може да ја покажат потребата од анализа:

- големи парични или буџетски средства, или големи промени во износот во прашање (на пр., ненадеен растеж или намалување на активноста)
- области кои обично се предмет на висок ризик, како договори за набавка, управување на трезор и проекти за заштита на околината
- нови или итни активности.

Анализа може да се направи и кога општината сака да финансира некоја активност и сака да го евидентира своето тековно работење за да се увиди дали вреди да го изврши финансирањето.

Методи на анализа

Бидејќи мерењето на работењето и вредноста за пари се во почетна фаза од развојот во општините во Македонија, не се препорачуваат сложени приоди за анализа. За тоа, потребни се посебни вештини и истите се скапи. Затоа, во оваа фаза, нема да препорачаме анкети на корисниците, интервјуа со граѓаните, теренски експерименти или студии од типот пред и потоа.

Во овој прирачник, ќе дадеме препорака за само еден приод за раните фази од мерење на работењето.

Тој се базира врз нормативен приод за евалуација, споредувајќи што постои (реално) со она што треба да постои (стандард). Истиот се обидува да заклучи дали постојат соодветни системи и дали тие функционираат.

Ваквите анализи се особено корисни за обезбедување на веродостојност на било каква вербална изјава или пишани извештаи за работењето кои можеби општината ги објавила.

Во овој прирачник, опишан е процесот на воспоставување на системи за мерење на работењето. Ако ги анализираме овие системи и ако сме задоволни од нивниот дизајн и функција, тогаш барем може да се заклучи дека тие функционираат и дека постојат контроли со што ќе се постигне најдобра економичност и ефикасност во општината. Контролите постојат за да се спречи или увиди слабата економичност и неефикасност.

Сите финансиски активности на општината се управувани од системи (набавки, складирање, платежни системи, итн.). Економичноста е клучниот фактор за сите од нив.

Ако во анализата, аналитичарот е задоволен од соодветните системи за мерење на работењето

- нивниот дизајн, и
- нивното функционирање

и има докази коишто тоа ќе го покажат, тогаш општината може да е задоволна дека извештајните резултати потекнуваат од веродостојни извори, а и дека се разгледани прашањата за економичност и ефикасност.

Така, секој систем би сакал да заклучи дали анализираната активност

- 1 - дизајнирала соодветни процеси и процедури за
- A. Промоција и согласност за воведување на систем за мерење на работењето
 - B. Одредување на главни и посебни цели на целокупната активност
 - C. Одредување на резултати кои ќе се мерат
 - D. Избор на соодветни индикатори за работењето и за вредност за пари
 - E. Одредување на податоци кои ќе се собираат за да се дефинираат индикатори на работењето
 - F. Стандарди и репери на системите за мерење на работењето
 - G. Воспоставување на процес на анализа за мерење на резултатите од работењето
 - H. Изготвување на формати на извештаи за системите за мерење на работењето

2 - и дека овие системи функционираат и за нив редовно се подготвуваат извештаи

Анализа на дизајнот и функционирањето на процесите и процедурите на мерење на работењето

Двете фази може истовремено да се извршат.

Анализата на системот бара од аналитичарот, испитувајќи соодветни докази, да потврди дека функцијата која се мери дизајнирала процес и процедура од Б до X (што треба да биде) и дека има докази за нивно постоење (што има реално) и дека системот функционира. Често, во општините ова е обичен дизајн, бидејќи само толку е потребно.

Најлесниот начин да се покрие и дизајнот и функционирањето е да се анализира извештајот за фазата X и да се оди наназад за да се увиди постоењето и функционирањето на разните фази. Ова ќе покаже што постои, а што не.

Овој вид на анализа нема за цел да мери задоволително или незадоволително работење. Меѓутоа, често ги идентификува овие квалитети, испитувајќи ги операциите на системот.

Извештај за анализата на работењето

Извештаите за анализа на работењето се кратки пишани заклучоци од наодите кои се сметаат материјални за општината.

Примери за неуспешни системи:

- Не биле поставени соодветни посебни цели за активноста
- Не се направени оперативни планови
- Не се поставени стандарди за очекувано работење
- Не се обезбедени соодветни човечки ресурси или материјали
- Персоналот не е обучен и нема надзор
- Не се подготвуваат интерни извештаи

Извештаите за анализата на системите за работење треба да бидат објективни и праведни бидејќи од наодите ќе зависи репутацијата на општинската администрација.

Во извештаите може да се вклучат и препораки. Всушност, и се очекува да се внесат препораки. Запомнете дека сите препораки за кои е потребно дејствување, повлекуваат и соодветен трошок. Но, аналитичарот треба секогаш да запомни дека секоја препорака (промени во системот) значи пари и самата по себе треба да е вредност за пари.

Извршно резиме

Од тестирањето на концептите мерење на работењето и за вредност за пари во пилот општините во Македонија во основните училишта и градинките прозилегуваат следниве главни заклучоци и препораки:

1. Основен предуслов за успешна имплементација на системите за мерење на работењето и за вредност за пари е ентузијазмот и поддршката на највисоките структури на менаџментот. Концептите беа добро разбрани и постои интерес за воведување на овие системи. Меѓутоа, важно е на вработените јасно да им се објасни содржината на концептот и да се истакнат можните користи од нивната имплементација.
2. Општините и училиштата треба да имаат поголема автономија и флексибилност во користењето на средствата за да можат, до одреден степен, да ги уживаат предностите од подобро економично и ефикасно работење. За ова, потребно е да се направат одредени модификации на системот на финансирање на училиштата и на системот на наградување.
3. За да се воведат системите за мерење на работењето и за вредност за пари, потребно е да формира техничка група која ќе се грижи за планирање, организација и мониторинг на сите активности поврзани со имплементацијата на овие два система. Во техничката група покрај општинските претставници, би требало да бидат вклучени и директорите на училиштата и на градинките.

4. Спецификација на целите и задачите во стратешките и другите работни документи на општините, основните училишта и градинките треба да претходи на воведувањето на системите за мерење на работењето и за вредност за пари. Сегашната состојба покажува дека наведените цели не се јасно дефинирани и квантитативно мерливи. Во тој контекст, организационите единици и вработените немаат употребливи таргети и задачи; целите не може да се користат во контекст на мерење на работењето, исто така системот на наградување не е поврзан со исполнување на конкретни задачи.
5. Евалуацијата на потенцијалот за воведување на системи за мерење на работењето и за вредност за пари во основните училишта покажа дека документите на буџетските корисници (програми за работа, финансиски планови, систематизација на работни места) содржат повеќе одредби кои може да претставуваат добра основа за дефинирање на индикатори за мерење на работењето. Сепак, потребни се одредени модификации, бидејќи постоечките документи содржат премногу широки цели без да се поврзат истите со оперативни задачи, општините, училиштата и градинките, т.е тие немаат никакви таргети според кои би се мерело нивното работење.
6. Соочени со ограничени финансиски средства, општините, училиштата и градинките прават напори да работат економично, но не постојат формални процедури за контрола на ресурсите. Во оваа насока заклучокот е дека системите за мерење на работењето имаат потенцијал да обезбедат многу предности во однос на планирање и контрола на извршувањето на буџетот.

7. Неопходен предуслов за пресметка на индикатори за мерење на работењето е да постојат соодветни податоци бидејќи податоците претставуваат инпут за пресметка. Резултатите од пилот-истражувањето покажаа дека педагошката евиденција ги содржи повеќето од потребните податоци за креирање и пресметка на индикатори за мерење на работењето. Меѓутоа, проблеми се појавија во финансиската евиденција: а) евиденцијата на релевантните буџетски податоци не е целосна (детално располагање со податоци за стварните трошоци, заостанати обврски, идни обврски за плаќање) и не постои среднорочно буџетско планирање и б) сите институции не водат интерна финансиска евиденција на организиран и систематизиран начин. Затоа, финансиските извештаи не се секогаш реален одраз на вистинската состојба. Покрај ова, не постојат податоци потребни за мерење на ефикасноста на работењето (индикатори за резултат/исход) кои пак може да се добијат преку спроведување на анкети на корисниците на услугите, и од други извори, како од подрачните единици на Министерството за образование, од контакти со средните училишта во општината, итн.
8. Како дел од тестирањето на системот за мерење на работењето, проектниот тим предложи сет на основни индикатори во пилот основните училишта за разни аспекти од работењето на училиштата (инпути, процеси, резултати). Во текот на пилот проектот, буџетските корисници предложија детални подгрупи на индикатори за превоз на ученици, за исхрана и греење. Инаку, следниве индикатори беа посочени како релевантни: вкупни годишни трошоци по ученик/дете, трошоци за одржување, трошоци за греење, трошоци за превоз, сооднос ученици-наставници, просечна големина по клас, ниво на постигнување/успех (целокупна просечна оценка по клас) и стапка на искористеност.

9. За да се спроведе систематизирана и прегледна анализа, важно е да се поделат основните индикатори за мерење на работењето во подгрупи за да се направи подетална анализа со цел да се добијат подетални информации за ефикасноста на работењето на буџетските корисници. Пресметката и следењето на основните индикатори на ниво на подрачно училиште помогна да се добијат дополнителни сознанија кои не би се добиле само преку следење на индикаторите за мерење на работењето на ниво на централно училиште/централна градинка, како целина. За да се добијат информации за нивото на работењето, пожелно е буџетските корисници да направат споредба меѓу себе во рамките на општината, со други општини, со националните процеси и со националните стандарди.