Datum: 26.02.2013

**SISTEM URAVNOTEŽENIH KAZALCEV USPEŠNOSTI**

**v letu 2013**

Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti temelji na presojanju doseganja standardov, z naslednjih štirih perspektiv:

1. perspektiva odjemalcev
2. perspektiva notranjih procesov
3. perspektiva financ
4. perspektiva učenja in rasti.
5. **PERSPEKTIVA ODJEMALCEV**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KAZALNIKI ODJEMALCEV** | **SMOTRI** | **MERILA** | **STANDARDI USPEŠNOSTI** | **Realizacija januar - marec** | **Realizacija**  **januar - junij** | **Realizacija**  **januar-september** | **Realizacija**  **januar - december** |
| ***DELOVANJE DOMA*** | Uspešno in učinkovito delovanje doma | Doseganje ciljev delovnega plana v % | 95 % doseganja letnih ciljev | **48** | **70** | **85** | **106** |
| ***PRIDOBIVANJE ODJEMALCEV*** | Polna zasedenost kapacitet | Povprečen % zasedenosti postelj  Kratkotrajne namestitve | 98 % zasedenost  98 % zasedenost | **103**  **111** | **102**  **111** | **102**  **111** | **103**  **111** |
| ***ZADOVOLJSTVO*** | Zadovoljstvo s storitvami | % zadovoljstva po anketni metodi | 70 % zadovoljstvo, merjeno 1 x letno | / | **/** | **/** | **126** |

**Legenda:**

= cilj (standard) JE dosežen

= cilj (standard) NI dosežen

**Obrazložitev:**

V letu 2013 so bili cilji perspektive odjemalci preseženi. Delovanje doma, izraženo s povprečnim indeksom realizacije ciljev vseh procesov je bilo uspešno in učinkovito, saj je za 6 % presegalo realizacijo načrtovanih letnih ciljev. Kapacitete doma so bile v povprečju presežene za 3 %, pri kratkotrajih namestitvah pa za 11 %. Zadovoljstvo odjemalcev pa je bilo 26 % višje od ciljne vrednosti.

Iz navedenega sledi, da so bili cilji procesov, ki so vključeni v perspektivo odjemalci doseženi, kar daje osnovo za oceno uspešnega in učinkovitega obvladovanja procesov, ki so neposredno vezani na odjemalce (stanovalce).

1. **PERSPEKTIVA NOTRANJIH PROCESOV**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KAZALNIKI NOTRANJIH PROCESOV** | **SMOTRI** | **MERILA** | **STANDARDI USPEŠNOSTI** | **Realizacija**  **januar -**  **marec** | **Realizacija**  **januar -**  **junij** | **Realizacija**  **januar -september** | **Realizacija**  **januar - december** |
| ***NAČRTOVANJE IN RAZVOJ*** | Načrtovanje in razvijanje dejavnosti | Število projektov | 100 % realizacija letnega števila načrtovanih projektov | **0** | **100** | **100** | **100** |
| ***PRISKRBA VIROV*** | Zagotavljanje virov potrebnih za izvajanje dejavnosti | % realizacije planiranih virov | 100 % realizacija letnega obsega načrtovanih virov | **50** | **53** | **53** | **93** |
| ***NABAVA*** | Nabava surovin, storitev in gradbenih del | % realizacije planiranega obsega nabave | 100 % realizacija letnega obsega načrtovanih nabav | **2** | **34** | **47** | **95** |
| ***OSKRBA*** | Zagotavljanje storitev oskrbe | Število oskrbnih dni | 100 % realizacije načrtovanega letnega obsega oskrbnih dni | **25** | **50** | **75** | **99** |
| ***ZDRAVSTVENA NEGA*** | Zagotavljanje storitev zdravstvene nege in rehabilitacije | Število negovalnih dni | 100 % realizacija načrtovanega letnega števila dni zdravstvene nege | **25** | **50** | **75** | **100** |
| ***PREHRANA*** | Priprava starosti in zdravstvenemu stanju primerne prehrane | Število obrokov | 100 % realizacija načrtovanega letnega obsega števila obrokov | **23** | **46** | **84** | **90** |
| ***RAČUNOVODSTVO*** | Zagotavljanje informacij o finančnem stanju | Število analiz realizacije finančnega načrta | 4 analize letno (vsako tromesečje) | **25** | **50** | **75** | **100** |
| ***VZDRŽEVANJE*** | Odprava napak | Odprava napak v 24. urah | 90 % odpravljenih napak | **83** | **85** | **74** | **84** |

**Legenda:**

= cilj (standard) JE dosežen

= cilj (standard) NI dosežen

**Obrazložitev:**

Cilji notranjih procesov so bili doseženi v povprečnem obsegu 95 %, kar je 5 % pod povprečno planirano vrednostjo. Načrtovanje in razvoj, ki ju opredeljujejo projekti v letu 2013 so bili realizirani pri cilju projekta energetske sanacije. Projekta razvoja specializirane mobilne službe za pomoč na domu in prehod na eno in dvoposteljne sobe, pa sta vezana na aktivnosti občin Črnomelj in Semič, ki v letu 2013 nista zagotovili aktivnosti za izvedbo projektov.

Realizacija priskrbe virov je bila 7 % pod planiranim obsegom, na račun opustitve nabave računalniških licenc in nižjega povečanja finančnih sredstev, kot je bilo načrtovano. Nabava je bila realizirana v obsegu 95 %, ker nista bila nabavljena preje imenovane licence in zavese v fiziterapiji. Cilj oskrbe je bil realiziran 1 % pod planom, cilj zdravstvene nege pa skladno z načrtom. Cilji procesa prehrane so bili 10 % pod načrtovanim obsegom, cilji procesa računovodstvo pa so bili skladni z načrtovanim.

Cilj procesa vzdrževanje ni bil dosežen. Povprečno so bile okvare v enem dnevu odpravljene v obsegu 44 % vseh prijav. Iz navedenega izhaja, da 90 % napak ni bilo odpravljenih v 24. urah. Trend je neugoden, ker se realizacija ne približuje ciljni vrednosti.

Iz obrazložitve je možno oceniti, da so bili cilji notranjih procesov v povprečju doseženi na ustrezni ravni. Nekoliko nižja povprečna realizacija pri procesih priskrba virov/nabave, prehrane in vzdrževanje ni vplivala na uspešnost in učinkjovitost delovanja notranjih procesov in s tem na izvajanje storitev. Potrebno bo presoditi ali je možno povečati uspešnost in učinkovitost vzdrževanja, pri hitrejši odpravi napak, ki se neposredno nanašajo na stanovalce.

1. **PERSPEKTIVA FINANČNIH SREDSTEV**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **FINANČNI KAZALNIKI** | **SMOTRI** | **MERILA** | **STANDARDI USPEŠNOSTI** | **Realizacija januar -**  **marec** | **Realizacija**  **januar-**  **junij** | **Realizacija**  **januar -**  **september** | **Realizacija**  **januar -**  **december** |
| ***REALIZACIJA PRIHODKOV*** | Pridobivanje finančnih sredstev od plačnikov storitev | Vrednost v € | 100 % realizacija načrtovanega letnega obsega prihodkov | **25** | **50** | **74** | **98** |
| ***REALIZACIJA PRIHODKOV***  ***OSKRBE*** | Pridobivanje finančnih sredstev plačnikov storitev oskrbe | Vrednost v € | 100 % realizacija načrtovanega letnega obsega prihodkov oskrbe | **25** | **50** | **74** | **99** |
| ***REALIZACIJA PRIHODKOV ZDRAVSTVENE NEGE*** | Pridobivanje finančnih sredstev ZZZS | Vrednost v € | 100 % realizacija načrtovanega letnega obsega prihodkov zdr. nege | **26** | **50** | **74** | **100** |
| ***RAVNANJE S FINANČNIMI SREDSTVI*** | Presežek prihodkov nad odhodki | Realizacija prihodkov v primerjavi z odhodki: indeks = (prih / odh) | Indeks (Ix) je enak ali večji od 1,00 | **107** | **104** | **102** | **101** |

**Legenda:**

= cilj (standard) JE dosežen

= cilj (standard) NI dosežen

**Obrazložitev:**

Cilji ravnanja s finančnimi sredstvi so bili v celoti doseženi. Celotni prihodki so bil realizirani 1 % nad planom. Prihodki storitev oskrbe in zdravstvene nege so bili v okviru planiranega obsega. . Razmerje med prihodki in odhodki pokaže, da je bilo ustvarjenih za 1 % več prihodkov, kot so znašali odhodki.

Iz navedenega je možno oceniti, da je bilo ravnanje s finančnimi sredstvi uspešno in učinkovito. Spremljanje omogoča uavnavanje odhodkov s prihodki in ustrezno ukrepanje, ko bi odhodki nakazovali trend prekoračitve prihodkov. Navedeni način spremljanja in ukrepanja zagotavlja uravnoteženost letnega finančnega načrta.

1. **UČENJE IN RAST**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KAZALNIKI UČENJA IN RASTI** | **SMOTRI** | **MERILA** | **STANDARDI USPEŠNOSTI** | **Realizacija  januar -**  **marec** | **Realizacija**  **januar -**  **junij** | **Realizacija**  **januar - september** | **Realizacija**  **januar - december** |
| ***ŠTEVILO DELAVCEV*** | Izpolnjevanje kadrovskih normativov obsega zaposlenih | Število delavcev | 100 % realizacije načrtovanega letnega števila delavcev | **99** | **98** | **98** | **98** |
| ***STRUKTURA ZAPOSLENIH*** | Izpolnjevanje kadrovskih normativov strukture zaposlenih | % ustrezno strokovno usposobljenih delavcev | 95 % ustrezno strokovno usposobljenih delavcev | **99** | **99** | **99** | **99** |
| ***DODATNO STROKOVNO IZPOPOLNJEVANJE*** | Dvig strokovne usposobljenosti zaposlenih | Število ur dodatnega strokovnega izpopolnjevanja na zaposlenega | 100 % realizacija letnega načrtovanega števila ur dodatnega strokovnega izpopolnjevanja na zaposlenega | **11** | **31** | **38** | **76** |
| ***FINANČNA SREDSTVA ZA STROKOVNO IZPOPOLNJEVANJE*** | Nenehno učenje in rast zaposlenih preko učeče se organizacije | Obseg finančnih sredstev za nenehno učenje in rast, v € na zaposlenega delavca | 100 % realizacija letnega načrtovanega obsega sredstev za nenehno učenje in rast na zaposlenega | **5** | **30** | **46** | **58** |

**Legenda:**

= cilj (standard) JE dosežen

= cilj (standard) NI dosežen

**Obrazložitev:**

V letu 2013 so bili cilji procesov, ki sodijo v perspektivo učenja in rasti, realizirani v povprečnem obsegu 83 %. Število delavcev in njihova struktura sta bila skladna s kadrovskim načrtom in ukrepi vlade, ki regulirajo sistem zaposlovanja v okviru varčevalnih ukrepov. Obseg dodatnega strokovnega usposabljanja zaradi varčevalnih ukrepov ni bil realiziran. Sorazmerno obsegu strokovnega usposabljanja so bila nižje relizirana tudi finančna sredstva za ta nemn.

**Splošna ocena:**

Iz pregleda realizacije posameznih ciljev procesov, ki so vključeni v posamezno perspektivo, poslovodstvo ocenjuje, da je bilo v danih pogojih delovanje doma uspešno in učinkovito, kar pomeni, da so vodstvo in zaposleni delali »prave stvari na pravi način«. Procesi so potekali nadzorovano, njihova realizacije pa je bila vodena. Kljub navedenemu pa je prisoten trend slabšanja pogojev za uspešno in učinkovito doseganje ciljev, kar je posledica splošnih kriznih lastnosti poslovnega okolja in sprememb v ekonomskem položaju uporabnikov.

mag. Milan Krajnc, univ. dipl.psih.,

višji svetovalec

direktor