

Key Performance Indicators for Civil Service

Ключові показники діяльності
для публічної служби

Project Purpose

- Develop a coherent approach to setting KPIs for Civil Service bodies
- Shift the civil service paradigm to “serving the customers”
- Put things into the “bigger picture” context: mission, vision, objectives, KPIs, appraisal, bonuses, career development
- Design a modular KPIs framework that both have some universal metrics and allows flexibility to account for specifics of a particular civil service agency

Мета проекту

- Розробити когерентний підхід до визначення КРІ для публічної служби
- Змінити парадигму публічної служби на «служіння клієнтам»
- Розглядати речі у контексті «великої картини»: місія, бачення, цілі, КРІ, оцінювання, премії, кар'єрний розвиток
- Розробити модульну схему КРІ, яка матиме як деякі загальні метрики, так і дозволить гнучкість для врахування специфіки конкретних органів влади

Fundamentals

- State as a service provider
- Top-down design: vision, mission, objectives, KPIs
- Each government body primary focus is rendering service, not policy-making
- ...even if it is a regulator
- Private-sector KPIs for service providers are applicable to all government bodies
- Citizens, non-citizens and legal persons all are the customers for the civil service
- ...and citizens also are the owners!

Засади

- Держава – сервісна організація
- Розборки згори донизу: бачення, місія, цілі, КРІ
- Кожен орган влади сфокусований на обслуговуванні, а не формуванні політик
- ...навіть якщо це регулятор
- КРІ приватних сервісних компаній застосовні для всіх державних органів
- Громадяни, особи без громадянства, юридичні особи – клієнти публічної служби
- ...а громадяни є ще й її власниками!

Approach

- Start with vision and mission
- Define mission in terms of serving the citizens, protecting their rights & interests
- Develop objectives to promote the mission
- Develop KPIs to reflect the objectives
- KPIs should be result-oriented, specific, measurable and relevant to the society needs, not to the internal government processes
- ...almost like SMART goals
- 9-10 KPIs divided into 3 tiers:
 - common customers-oriented (40-50%)
 - specific agency (30-40%)
 - personnel-oriented KPIs (20-25%)

Підхід

- Починаємо з бачення та місії
- Визначаємо місію у термінах обслуговування громадян, захисту їхніх прав та інтересів
- Розробляємо цілі, що просувають місію
- Визначаємо КРІ, що відстежують цілі
- КРІ мають бути спрямовані на результат, конкретні, вимірювані та значущі для суспільства, а не внутрішніх урядових процесів
- ...майже як SMART-цілі
- 9-10 КРІ розбиті на 3 рівні:
 - загальні спрямовані на клієнтів (40-50%)
 - специфічні для органу (30-40%)
 - спрямовані на співробітників (20-25%)

Conceptual Design

Концептуальна схема

1. Define **mission** in terms of serving the citizens, protecting their rights & interests

2. Develop **objectives** to promote the mission

3. **KPIs** track objectives

Tier 1 (40-50%)
Customer-oriented

Tier 2 (30-40%)
Agency-specific

Tier 3 (20-25%)
Employee-oriented

Vision / Бачення

Mission / Місія

Objectives / Цілі

Perception
Сприйняття

Satisfaction
Задоволення

Communication
Комунікація

KPI # 1

KPI # 2

KPI # 3

KPI # 4

KPI # 5

Attrition
Плинність

Satisfaction
Задоволення

English
Англ. мова

1. Визначити **місію** у термінах обслуговування громадян, захисту їхніх прав та інтересів

2. Розробити **цілі**, що просувають місію

3. **KPIs** відстежують цілі

Рівень 1 (40-50%)
Спрямовані на клієнтів

Рівень 2 (30-40%)
Специфічні для органу

Рівень 3 (20-25%)
Спрямовані на співробітників

Result-oriented, specific, measurable and relevant to the society

Спрямовані на результат, конкретні, вимірювані, значущі для суспільства

KPIs: Tier 1

- Customers-oriented KPIs that are common for any service provider
 - Tier weight is 40-50%
1. KPI #1 – customer perception (how the customers perceive the quality of service), measured by population surveys
 - ...for the regulators – perceived quality of the regulations by the entire population
 2. KPI #2 – customers satisfaction (how satisfied are those who have just been served), as per customer feedback
 - ...for the regulators – satisfaction survey of persons being regulated
 3. KPI #3 – communication effectiveness

KPI: Рівень 1

- Спрямовані на клієнтів КРІ, є спільними для всіх постачальників послуг
 - Вага рівня 40-50%
1. КРІ #1 – сприйняття клієнтами (як вони сприймають якість обслуговування), вимірюється опитуваннями населення:
 - ...для регуляторів – сприйняття якості регулювання всім населенням
 2. КРІ #2 – задоволення клієнтів (наскільки задоволені ті, хто отримував послуги), опитування клієнтів:
 - ...для регуляторів – задоволення тих, кого вони регулюють
 3. КРІ #3 – ефективність комунікації

KPIs: Tier 2

- Customers-oriented KPIs that are specific to a particular service provider
- Tier weight is 30-40%
- Set examples for several government bodies (ministries, agencies)
- Considering KPIs used in other countries
- Considering expert opinions
- (Optionally) Consulting with the EU delegation and EU members embassies
- Desirably use metrics from the global independent research (World Bank, Global Competitiveness Index, etc.)

KPI: Рівень 2

- Спрямовані на клієнтів КРІ, що є специфічними для даної організації
- Вага рівня 30-40%
- Наведені приклади для деяких урядових структур (міністерств, служб)
- Врахування КРІ, що використовуються в інших країнах
- Врахування думок експертів
- (Опціонально) Консультації з делегацією ЄС та посольствами країн-членів ЄС
- Бажано використовувати метрики зі світових досліджень (World Bank, Global Competitiveness Index і т.п.)

KPIs: Tier 3

- Personnel-oriented KPIs that are common for most organizations
- Tier weight is 20-25%
- 1. KPI #1 – personnel attrition/retention rate
- 2. KPI #2 – personnel satisfaction, measured by personnel satisfaction surveys
- 3. KPI #3 – median English skills, measured by TOELF or IELTS results

KPI: Рівень 3

- Спрямовані на співробітників КРІ, є спільними для більшості організацій
- Вага рівня 20-25%
- 1. КРІ #1 – плинність персоналу
- 2. КРІ #2 – задоволення персоналу, вимірюється опитування співробітників
- 3. КРІ #3 – медіанний рівень знання англійської мови, вимірюється за результатами TOELF чи IELTS

Sample Tier 1 KPIs

Приклади KPI для рівня 1

#1 - Perception

#1 - Сприйняття

- Customer perception questionnaire for the State Tax Service

1. Is STS acting in the best interests of the citizens of Ukraine, not its government?
2. Is STS client-oriented and doing the best to help the taxpayers?
3. Is STS free from corruption, transparent?
4. Do STS officers living style and assets correspond to their official income?

- Сприйняття клієнтами Державної податкової служби, приклади питань:

1. Чи діє ДПС у найкращих інтересах громадян України, а не її уряду?
2. Чи спрямована ДПС на клієнтів та допомагає платникам податків?
3. Чи ДПС прозора та некорумпована?
4. У посадовців ДПС стиль життя та активи відповідають офіційним доходам?

Almost never



Майже ніколи

Rarely



Рідко

Sometimes



Інколи

Frequently



Часто

Almost always



Майже завжди

#2 - Satisfaction

- Customer satisfaction questionnaire for the State Tax Service
 1. You are satisfied with how you has been served at STS?
 2. The waiting time was short and pleasant?
 3. The service was fast and professional?
 4. You got the desired outcome?
 - Yes, as per my expectations
 - Yes, but worse than expected
 - No, but because of flaws in my documents
 - No, because of technical faults at STS
 - No, and I think it was because improper behavior of STS personnel

#2 - Задоволення

- Задоволення клієнтами Державної податкової служби, приклади питань:
 1. Ви задоволені якістю обслуговування у ДПС?
 2. Очікування недовге та приємне?
 3. Обслуговування швидке та професійне?
 4. Чи отримали ви бажаний результат?
 - Так, відповідно сподіванням
 - Так, але гірше, ніж сподівання
 - Ні, але через недоліки моїх документів
 - Ні, через технічну помилку у ДПС
 - Ні, і вважаю, що через провину персоналу ДПС

#3 - Communication

#3 - Комунікація

- Communication effectiveness questionnaire for the State Tax Service
 1. STS communicates all the relevant changes in taxes timely and effectively?
 2. STS uses plain language and expresses all communication clearly?
 3. The relevant information is easy to locate on STS website?
 4. Taxpayer's cabinet is user-friendly, easy to use, and has all the required features?
 5. STS answers the queries straight to the point, timely, without bureaucratic ping pong and boilerplate language

- Ефективність комунікації Державної податкової служби, приклади питань:
 1. ДПС розповсюджує всі важливі зміни щодо податків своєчасно та ефективно?
 2. ДПС використовує просту мову та чітко висловлюється під час комунікації?
 3. Всю важливу інформації просто знайти на веб-сайті ДПС?
 4. Кабінет платника зручний, простий у використанні та має всі потрібні можливості?
 5. ДПС відповідає на звернення по суті, своєчасно, без відфутболювань та без канцеляризмів?

Sample Tier 2 KPIs

Приклади КРІ для рівня 2

Finance

- Sample Tier 2 KPIs for Ministry of Finance
 1. Budget deficit (national legislation)
 2. Fiscal burden as % of GDP (tax and national statistics)
 3. Government debt secondary market liquidity as avg. value of daily trading (government data)
 4. Cash gap between inflows and outflows on Treasury account OR days of expenditures covered by Treasury account balance (government data)

Фінанси

- Приклади КРІ 2-го рівня для міністерства фінансів
 1. Дефіцит бюджету (законодавство)
 2. Фіскальне навантаження як % ВВП (податкова та національна статистика)
 3. Ліквідність вторинного ринку державного боргу як середня вартість щоденних торгів (урядові дані)
 4. Касовий розрив між надходженнями та видатками по казначейському рахунку АБО кількість днів витрат, яку покриває баланс казначейського рахунку (урядові дані)

Economy

- Sample Tier 2 KPIs for Ministry of Economy
 1. Real GDP growth rate (national statistics)
 2. Foreign direct investments as % of GDP (United Nations Conference on Trade and Development data)
 3. Index based on “macroeconomic environment”, “goods market efficiency”, “business sophistication”, “innovation” sections in Global Competitiveness Index (World Economic Forum data)
 4. Index of Economic Freedom (Heritage)
 5. Monopolization of the economy using the average HHI (national statistics)
 6. Average customs tariff (customs data)

Економіка

- Приклади КРІ 2-го рівня для міністерства економіки
 1. Темпи росту ВВП (національна статистика)
 2. Прямі іноземні інвестиції як % ВВП (дані ООН: United Nations Conference on Trade and Development)
 3. Індекс з секцій «макроекономічне середовище», «ефективність товарних ринків», «складність бізнесу», «інновації» у Global Competitiveness Index (World Economic Forum)
 4. Індекс економічної свободи (Heritage)
 5. Монополізація економіки за середнім індексом ГГ (національна статистика)
 6. Середній митний тариф (митна статистика)

Law Enforcement

- Sample Tier 2 KPIs for Ministry of Internal Affairs, Ministry of Justice etc.
 1. WJP Rule of Law “Order and Security”, “Criminal Justice” (World Justice Project)
 2. Reliability of Police Services (World Economic Forum data)
 3. Road Traffic Death Rate per 100 Thousand Population (police statistics)
 4. Average Response Time to Emergencies (statistics of emergency services)
- Cross-section Tier1 / Tier 2 KPI:
 5. Corruption Perception Index (Transparency International)

Правоохоронна сфера

- Приклади KPI 2-го рівня для міністерств внутрішніх справ, юстиції і т.п.
 1. Індекс з секцій «Порядок та безпека», «Кримінальна юстиція» WJP Rule of Law (World Justice Project)
 2. Надійність поліцейського сервісу (World Economic Forum)
 3. Смертність у ДТП на 100 тис. населення (статистика поліції)
 4. Середній час відклику на виклики клієнтів (статистика відповідних служб)
- KPI на межі 1-го та 2-го рівнів:
 5. Індекс сприйняття корупції (Transparency International)

Defense

- Sample Tier 2 KPIs for Ministry of Defense
 1. IISS Military Balance assessment (Institute for Strategic Studies), military capabilities and defense economics
 2. Political Stability and Absence of Violence Index (World Bank data)
 3. Global Peace Index (Institute for Economics and Peace) - societal safety and security, ongoing domestic and international conflict, and level of militarization

Національна оборона

- Приклади KPI 2-го рівня для міністерства оборони
 1. Оцінювання військового балансу IISS (Institute for Strategic Studies), військова спроможність та оборонна індустрія
 2. Індекс політичної стабільності та відсутності насильства (World Bank)
 3. Глобальний індекс миру (Institute for Economics and Peace) – безпека у суспільстві, наявні внутрішні та зовнішні конфлікти, рівень мілітаризації

Infrastructure

- Sample Tier 2 KPIs for Ministry of Infrastructure
 1. Quality of Air Transport Infrastructure AND Quality of Port Infrastructure (World Economic Forum data) OR “Infrastructure” section in Global Competitiveness Index (World Economic Forum data)
 2. Logistics Performance Index (World Bank data)
 3. Networked Readiness Index (Telecommunication & IT sectors) (World Economic Forum/Global IT Report data)

Інфраструктура

- Приклади КРІ 2-го рівня для міністерства інфраструктури
 1. Якість інфраструктури повітряного транспорту ТА якість портової інфраструктури (World Economic Forum) АБО Секція «Інфраструктура» у Global Competitiveness Index (World Economic Forum)
 2. Індекс логістичної спроможності (World Bank)
 3. Індекс готовності мереж (телекомунікації та ІТ) (дані World Economic Forum/Global IT Report)

Environment

- Sample Tier 2 KPIs for Ministry for the Environment Protection and Natural Resources
 1. Air quality index (nitrogen dioxide, carbon monoxide, sulphur dioxide, ozone)
 2. [Water quality index](#) (DWQI methodology)
 3. Percentage of treated waste in total waste generated (using OECD methodology)
 4. “Ecosystem Vitality” in [Environmental Performance Index](#) (Yale University and Columbia University in collab. with the World Economic Forum)
 5. Actual greenhouse gas emissions reduction to NDC ratio

Навколишнє середовище

- Приклади КРІ 2-го рівня для міністерства захисту довкілля та природних ресурсів
 1. Індекс якості повітря (діоксид азоту, чадний газ, діоксид сірки, озон)
 2. Індекс якості води (методологія DWQI)
 3. Частка перероблених відходів у всіх зібраних відходах (методологія OECD)
 4. Група «Живучість екосистем» в Індексі екологічної ефективності (Yale University та Columbia University у співроб. з World Economic Forum)
 5. Відношення фактичного зменшення викидів парникових газів до NDC

Foreign Affairs

Закордонні справи

- Sample Tier 2 KPIs for Ministry of Foreign Affairs
 1. Passport power rank based on visa-free countries OR Mobility score (Passport Index or similar ranking)
 2. Ukrainian visa openness index (fast to get, low cost, low requirements)
 3. Percentage of visa refusals for Ukrainian citizens
 4. Advocacy index (based on the level of Ukrainian position support on Crimea and other occupied territories)

- Приклади КРІ 2-го рівня для міністерства закордонних справ
 1. Спроможність паспорту виходячи з кількості безвізових країн АБО Індекс мобільності (Passport Index та подібне)
 2. Індекс візової відкритості України (швидко отримати, дешево, прості вимоги)
 3. Відсоток відмов у візах громадянам України
 4. Індекс захисту позиції України (на підставі рівня підтримки позиції України по Криму та іншим окупованим територіям)

Foreign Affairs

Закордонні справи

- Sample formula for the Advocacy index

$$I_{adv} = \frac{3}{10} \frac{C_T - C_C}{C_T} + \frac{3}{10} \max(V, 60) + \frac{2}{10} \frac{D_T - D_R}{D_T} + \frac{2}{10} N$$

- C_T countries, total
- C_C countries that acknowledge Crimea as a part of Russian Federation
- V unique top-level foreign visits, per year
- D_T amount of clauses in the agreement on Donbass
- D_R amount of Russian-inspired anti-Ukraine clauses in the agreement on Donbass
- N 1 if Ukraine is admitted to NATO, 0 otherwise

- Приклад Індексу захисту позиції України

- кількість країн, загалом
- кількість країн, що визнають Крим російським
- унікальних візитів на вищому рівні за рік
- кількість пунктів у договорі щодо врегулювання ситуації у Донбасі
- кількість пунктів у договорі щодо Донбасу, які нав'язані Росією всупереч Україні
- 1 якщо Україна прийнята до НАТО, 0 інакше

Education

- Sample Tier 2 KPIs for Ministry of Education
 1. PISA scores on reading, math and sciences (OECD data)
 2. PISA score on school climate (OECD data)
 3. TIMSS score on math and science (International Association for the Evaluation of Educational Achievement)
 - Ukraine needs to enter TIMSS program
 4. Median QS university rank for leading 10 Ukrainian universities (QS)
 5. Median RUR university rank for leading 10 Ukrainian universities (RUR)

Освіта

- Приклади КРІ 2-го рівня для міністерства освіти
 1. Оцінки PISA по читанню, математиці та природничим наукам (дані OECD)
 2. Оцінки PISA шкільного клімату (дані OECD)
 3. Оцінки TIMSS по математиці та природничим наукам (International Association for the Evaluation of Educational Achievement)
 - Україні потрібно приєднатись до TIMSS
 4. Медіанна позиція 10 кращих університетів України у рейтингу QS
 5. Медіанна позиція 10 кращих університетів України у рейтингу RUR

Healthcare

Охорона здоров'я

- Sample Tier 2 KPIs for Ministry of Healthcare
 1. Average healthy life expectancy (WHO)
 2. Number of Deaths from Cardiovascular Diseases per 100,000 Population (WHO)
 3. Number of Deaths from Cancer per 100,000 Population (WHO)
 4. Prevalence of Diabetes (International Diabetes Federation)
 5. Healthcare access & quality index (Institute for Health Metrics & Evaluation)
 6. Number of Physicians and Nurses per 1,000 Population (WHO)

- Приклади КРІ 2-го рівня для міністерства охорони здоров'я
 1. Середня сподівана тривалість здорового життя (дані WHO)
 2. Смертність від серцево-судинних хвороб на 100 тис. населення (WHO)
 3. Смертність від раку на 100 тис. населення (WHO)
 4. Поширеність діабету (International Diabetes Federation)
 5. Індекс доступності та якості охорони здоров'я (Institute for Health Metrics & Evaluation)
 6. Кількість терапевтів та медсестер на 1 тис. населення (WHO)

Extra Ideas for Tier 2 KPIs

Додаткові ідеї KPI для рівня 2

Economy

- Some extra ideas for economy-related KPIs
 1. [Commitment to Reducing Inequality](#) (CRI) Index (Development Finance International and Oxfam International)
 2. [Human Development Index](#) - socio-economic indicators that measures quality of life in terms of health, education and income
 3. [Legatum Prosperity Index](#) (104 indicators in relation to nine areas of measurement: Economic Quality, Business Environment, Governance, Personal Freedom, Social Capital, Safety and Security, Education, Health, and the Natural Environment)

Економіка

- Додаткові ідеї щодо КРІ в економіці
 1. Індекс готовності до зменшення нерівності (CRI) (Development Finance International та Oxfam International)
 2. Індекс розвиненості людини – соціально-економічні показники, що вимірюють якість життя у термінах здоров'я, освіти та доходів
 3. [Legatum Prosperity Index](#) (104 показники, що вимірюють стан у дев'яти сферах: якість економіки, розвиток бізнесу, управління, свободи людини, соціальний капітал, безпека, освіта, охорона здоров'я та навколишнє середовище)

Foreign Affairs

Закордонні справи

- Some ideas for Tier 2 KPIs related to global positioning of Ukraine
 1. Economic diplomacy efficiency in attracting foreign investments
 2. Efficiency in attracting foreign tourists
 3. [Fragile States Index](#) (The Fund for Peace), identifying when those pressures pushing a state towards the brink of failure
 4. [The Good Country Index](#), measures what each country contributes to the common good of humanity, and what it takes away, relative to its size

- Деякі ідеї щодо КРІ, які вимірюють позиціонування України у світі
 1. Ефективність економічної дипломатії у залученні іноземних інвестицій
 2. Ефективність у залученні іноземних туристів
 3. Індекс крихкості держави (The Fund for Peace) – висвітлює зони, тиск на які штовхає державу на межу краху
 4. Індекс доброї країни – вимірює, що країна додає до загальносвітового блага і що вона отримує всі світу, відносно розміру країни

Environment

- Extra ideas for Tier 2 KPIs for Ministry for the Environment Protection and Natural Resources
 1. Waste generation growth to GDP growth ([EEA methodology](#))
 2. Domestic material consumption (DMC) and DMC per capita, per GDP (UN EP 12.2.2)
 3. Radiation safety index
 4. Water utilization efficiency indicator

Навколишнє середовище

- Додаткові ідеї КРІ 2-го рівня для міністерства захисту довкілля та природних ресурсів
 1. Відношення темпів зростання генерації відходів до темпів зростання ВВП (методологія ЕЕА)
 2. Рівень внутрішнього споживання ресурсів (DMC) та DMC на душу населення (показник ООН UN EP 12.2.2)
 3. Індекс з показників безпечності радіаційного фону
 4. Ефективність використання води