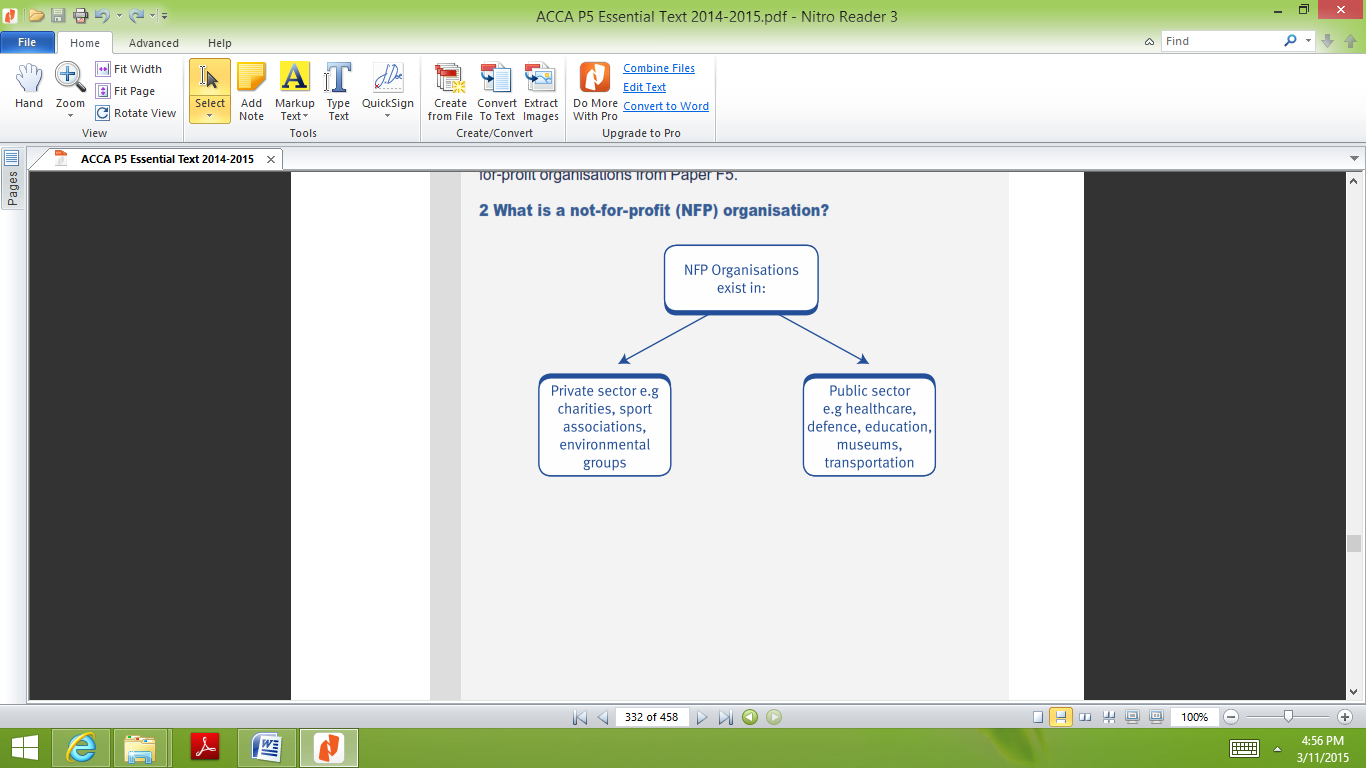
**PERFORMANCE MANAGEMENT IN NOT-FOR-PROFIT ORGANISATIONS**



NFP organisations display the following characteristics:

• Most do not have external shareholders and hence the maximisation of shareholder wealth is not the

primary objective.

• They do not distribute dividends.

• Their objectives normally include some social, cultural, philanthropic, welfare or environmental dimension

which would not be readily provided in their absence.

When assessing the performance of NFP organisations it is important to include both financial and

non­financial measures.

**Problems associated with performance measurement in NFP organisations**

**Problem 1: Non­quantifiable costs and benefits**

Many of the benefits arising from expenditure by these bodies are non­quantifiable in monetary terms.  The same can be true of costs.  This is because:

- No readily available scale exists.

- How to trade off cost and benefits measured in a different way.

- Time scale problems.

- Externalities.

**Solution = cost benefit analysis (CBA)**

Some NFP organisations, particularly in the public sector, attempt to resolve the above difficulties by

quantifying **in financial terms** all of the costs and benefits associated with a decision.

**Problem 2: Assessing the use of funds**

Many NFP organisations, particularly public sector organisations, do not generate revenue but simply have a

fixed budget for spending within which they have to keep. The funding in public sector organisations tends to come directly from the government. There are a number of problems associated with this funding:

• The organisation may feel under pressure to hit government targets rather than focusing on what they

would normally consider important.

• There is not necessarily a link between providing more service and obtaining more funds.  Funding

tends to be limited and may not be controllable.

• A failure to achieve objectives sometimes leads to higher levels of funding.An ineffective or inefficient

police force will not be closed down, but is likely to justify and obtain additional funding.

**Solution = assess value for money**

Value for money (VFM) is often quoted as an objective in NFP organisations, i.e. have they gained the best

value from the limited funds available?

VFM can be assessed in a number of ways:

• through benchmarking an activity against similar activities in other organisations

• by using performance indicators/ measures

• through conducting VFM studies (possibly in conjunction with other institutions)

• by seeking out and then adopting recognised good practice where this can be adapted to the institution's

circumstances

• through internal VFM audit work

• through retaining both documents that show how an activity has been planned to build in VFM, and

evidence of the good practices adopted

• by examining the results or outcomes of an activity.

**Using performance measures to assess VFM**

When assessing VFM using performance measures, it is important to tailor your choice of indicators to the

scenario given, focusing on the most relevant measures (for example, measures relating to the

organisation's mission or objectives).  Once you have calculated the relevant measures you must be

prepared to discuss the performance management response to each measure. Statements of which indicator

  have gone up or gone down will not be adequate in the exam.

**Value for money and the 3Es**

Value for money is interpreted as providing an economic, efficient and effective service.

**Economy** – an input measure.  Are the resources the cheapest possible for the quality desired?

**Effectiveness** – an output measure looking at whether objectives are being met.

**Efficiency** – link inputs and outputs.  Is the maximum output being achieved from the resources used?

**Problem 3: Multiple and diverse objectives**

**Diverse objectives**

As mentioned, NFP organisations are unlikely to have an objective of maximisation of shareholder wealth.  Instead they are seeking to satisfy the particular needs of their members or sections of society, which they

have been set up to benefit.

**Multiple objectives**

Multiple stakeholders in NFP organisations give rise to multiple objectives. This can be problematic when

assessing the performance of these organisations.

**Solution**

The problem of multiple objectives can be overcome by prioritising objectives or making compromises

between objectives.

**Problem 4: The impact of politics on performance measurement**

The combination of politics and performance measurement in the public sector may result in undesirable outcomes.

• The public focus on some sectors, such as health and education, make them a prime target for political

interference.

• Long­term organisational objectives are sacrificed for short­term political gains.

**THE USE OF LEAGUE TABLES (BENCHMARKING) IN THE PUBLIC SECTOR**

A **leaguetable** is a chart or list which compares one organisation with another by ranking them in order of

ability or achievement. League tables have become a popular performance management tool in the public

sector in recent years, for example in hospitals and schools.

**ADVANTAGES OF LEAGUE TABLES**

• Implementation stimulates competition and the adoption of best practice. As a result, the quality of the

service should improve.

• Monitors and ensures accountability of the providers.

• Performance is transparent.

• League tables should be readily available and can be used by consumers to make choices.

**DISADVANTAGES OF USING LEAGUE TABLES IN THE PUBLIC SECTOR.**

•Encourages providers to focus on performance measures rather than the quality of the service.

• Costly and time consuming.

• May encourage creative reporting.

• The value of any performance indicator depends on the quality of any data in the calculation.  The data management systems in the public sector do not always provide quality data.

• Many of the outcomes valued by society are not measurable but many of the performance indicators have

been selected on the basis of what is practical rather than what is meaningful.

• Differences between public sector organisations may make comparisons meaningless, e.g. a school in a

deprived area will be at a natural disadvantage. This may result in employees being held responsible for

things over which they have no control.

• A poor ranking may have a negative impact on public trust and employee morale.

• A poor ranking may lead to a worsening of future performance, e.g. gifted children are no longer sent to a

 poorly performing school and this results in an even lower ranking in future years.

**THE USE OF TARGETS IN PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS**

'A **performance target** represents the level of performance that the organisation aims to achieve for a

particular activity. Such targets should be consistent with the SMART criteria' (Government and Audit

Commission). The results from the benchmarking process (discussed above) can be used to set

attainment targets for public sector organisations such as schools, hospitals and the police force.

**Advantages of targets -** Targets should act as an invaluable tool for improvement:

• improving the efficiency and effectiveness of public expenditure

• reducing overall expenditure

• increasing accountability and transparency

• increasing responsiveness to stakeholder needs.

However, there are a number of **issues** associated with the use of targets:

• **Central control** – most targets are set centrally by government.  It may be more appropriate for targets

to be drawn up locally by professionals who are aware of the challenges faced in different parts of the

country.

• **Difficulty level** – targets that are too difficult tend to debilitate rather than motivate and those that

are too easy lead to complacency.

• **All or nothing** – not meeting the target can be seen as a sign of failure.  However, if an aspirational

target is set it may not be met but may still result in improvements and act as a motivator.

• **Too many targets** – there is a tendency to set too many targets to try to measure every aspect of service

  delivery.  However, a manager responsible for service delivery will be unable to concentrate on more

than a handful of targets at any one time.

• **Targets not always appropriate** it is not always appropriate to set targets, e.g. if the activity is not

within the control of the person responsible for meeting the target or it is difficult to quantify the outputs

of the organisation.

• **Cost** – the cost of setting the target may outweigh the benefit.

• **Lack of ownership of targets** – each target should have a named person who is accountable for the

performance and achievement of the objective.

• **Gaming** – there may be a tendency for people to 'play the system' rather than using the targets as a tool for

improvement, i.e. people want  to look good rather than be good.

• **Conflict** - conflict between targets may occur, e.g. a reduction in the number of children on the Child

Protection Register may coincide with an increase in child abuse cases.