

OKRUGLI STOL

POKAZATELJI USPJEŠNOSTI U VISOKOM OBRAZOVANJU

Projekt HRZZ

„Accounting and financial reporting reform as a means for strengthening the development of efficient public sector financial management in Croatia“ - Podtema „Sustav internog izvještavanja u javnom sektoru“



Međuviznost internih i eksternih informacija u strateškom upravljanju

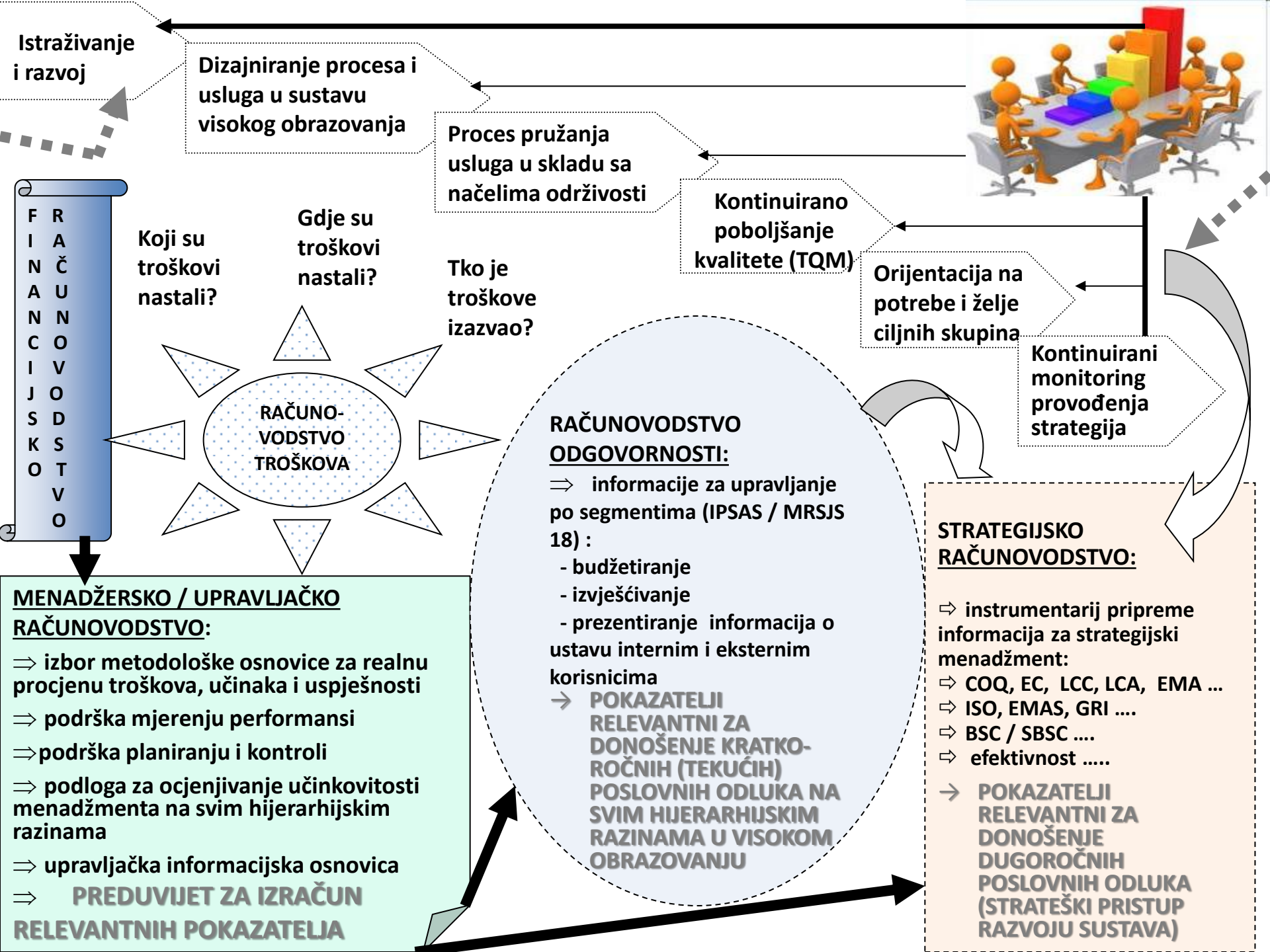
Prof. dr. sc. Milena Peršić

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija,
Sveučilišta u Rijeci**

Sadržaj izlaganja

- **ULOGA RAČUNOVODSTVENOG INFORMACIJSKOG SUSTAVA I RAČUNOVODSTVENIH STANDARDA U PRIPREMI UPRAVLJAČKIH INFORMACIJA ZA OPERATIVNI MENADŽENT U VISOKOM OBRAZOVANJU**
- **STRATEGIJSKO RAČUNOVODSTVO KAO IZVOR INFORMACIJA ZA STRATEGIJSKI MENADŽMENT**
- **METODOLOŠKE PRETPOSTAVKE OBLIKOVANJA POKAZATELJA ZA STRATEŠKO UPRAVLJANJE U VISOKOM OBRAZOVANJU**





MOGUĆNOSTI
računovodstvenog
informacijskog
sustava



HIJERARHIJSKA
razina
korisnika

STRATEGIJSKO
RAČUNOVODSTVO

STRATEŠKA
RAZINA

NAJVIŠA
RAZINA
MENADŽMENTA
(TOP
MANAGEMENT)

RAČUNOVODSTVO
ODGOVORNOSTI

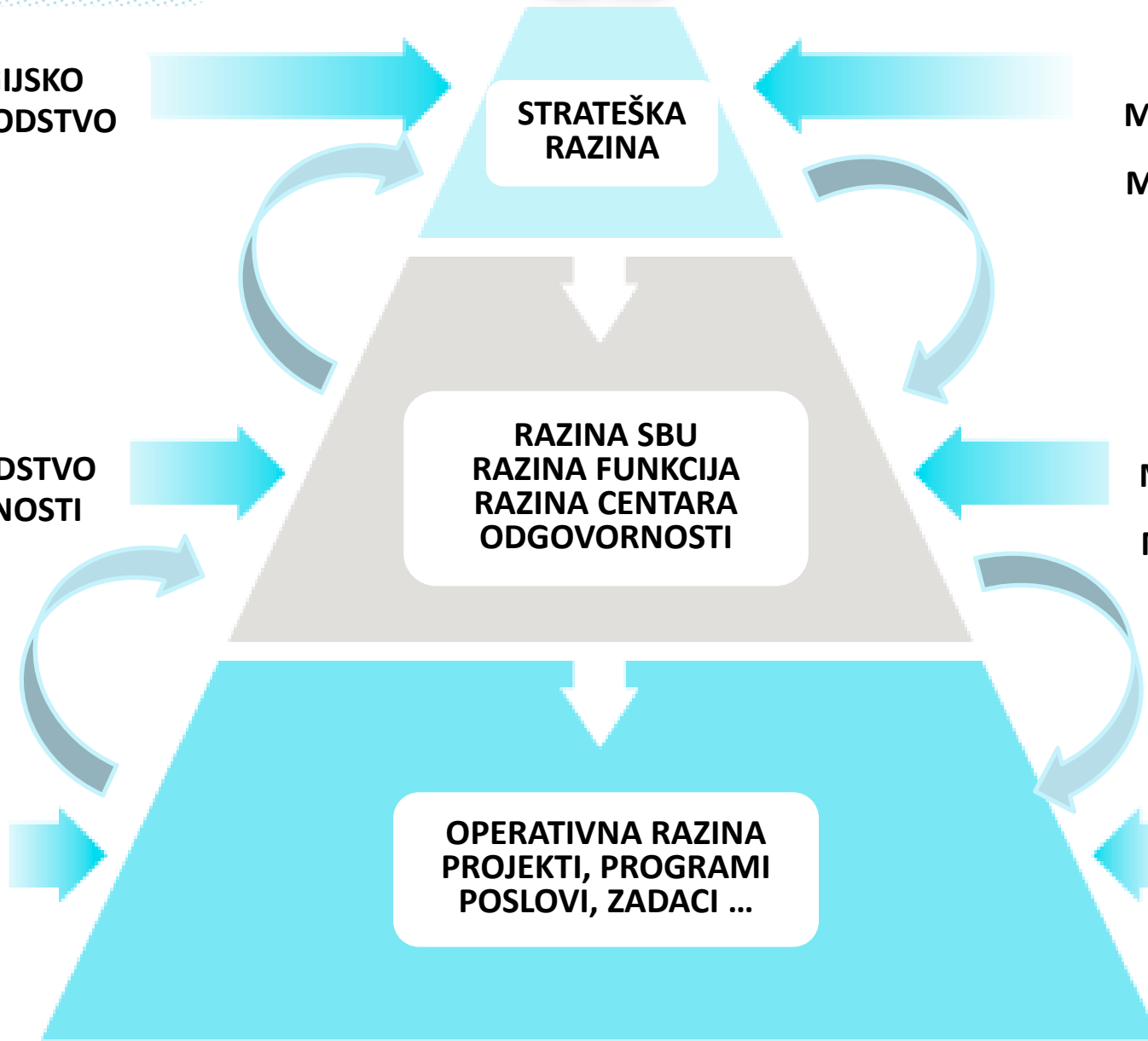
RAZINA SBU
RAZINA FUNKCIJA
RAZINA CENTARA
ODGOVORNOSTI

SREDNJA
RAZINA
MENADŽMENTA
(MIDDLE
MANAGEMENT)

RAČUNOVODSTVO
TROŠKOVA

OPERATIVNA RAZINA
PROJEKTI, PROGRAMI
POSLOVI, ZADACI ...

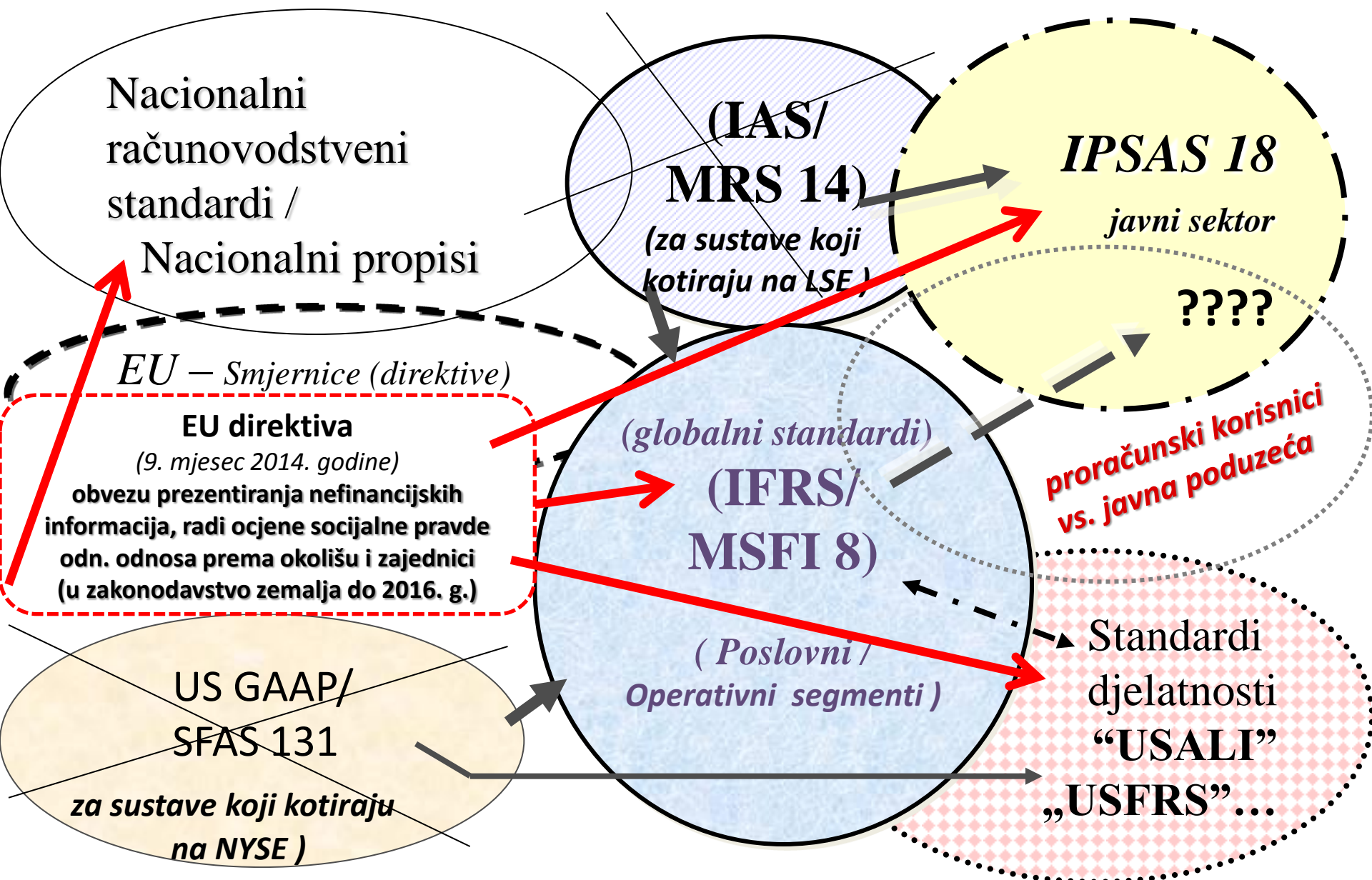
NAJNIŽA
RAZINA
MENADŽMENTA
(LOW MANAGEMENT)



Racunovodstveni standardi operativno
upravljanje visokim obrazovanjem



Računovodstveni standardi kojima se regulira izvješćivanje po segmentu – informacije za kratkoročno poslovno odlučivanje



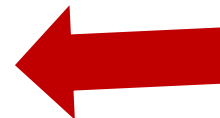
Što je segment?

Segment je prepoznatljiva *aktivnost ili grupa aktivnosti* određene institucije javnog sektora, za koje je prihvatljivo *izvještavati financijske informacije*, a radi ocjene ostvarenih rezultata u temeljenih na postavljenim *ciljevima u prošlosti*, ali i za donošenje poslovnih odluka o *budućoj alokaciji resursa* (izvora financiranja)

(MRSJS – IPSAS 18 - toč.9)

“Poslovni sustav je *dužen objavljivati relevantne informacije* o svom poslovanju, kako bi omogućio korisnicima financijskih izvještaja, da realno *procijene prirodu i financijske učinke* poslovnih aktivnosti koje *realizira u uvjetima ekonomskog okruženja u kojem djeluje.*”

(IFRS / MSFI 8)



SEGMENTI u visokom obrazovanju

SVEUČILIŠTE

ODJEL „A”, „B”, „C”, ...

FAKULTET
“A”

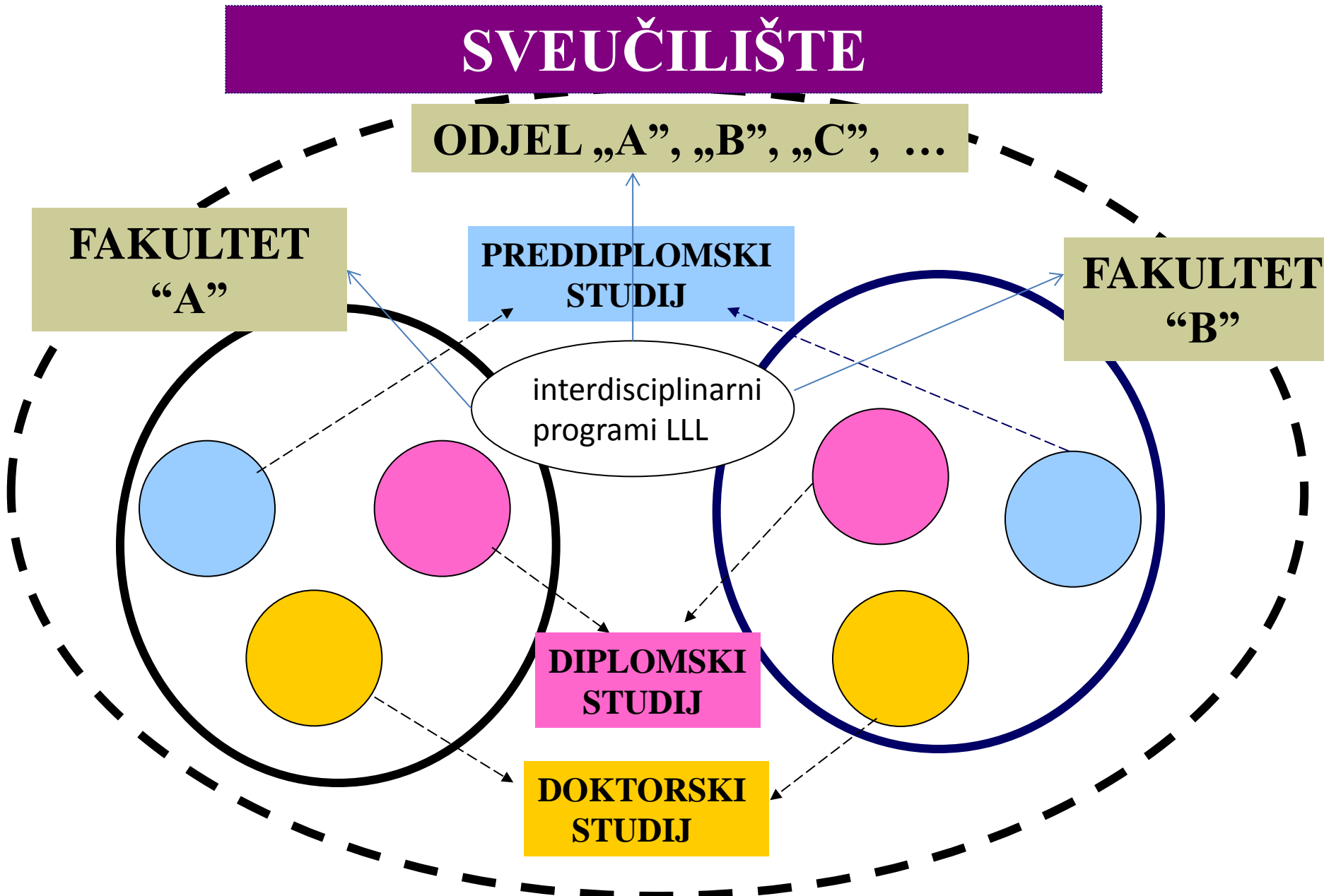
PREDDIPLOMSKI
STUDIJ

FAKULTET
“B”

interdisciplinarni
programi LLL

DIPLOMSKI
STUDIJ

DOKTORSKI
STUDIJ



SEGMENTI USLUGA

TO JE **DIO AKTIVNOSTI** SUSTAVA / SUBJEKTA, KOJIMA SE REALIZIRAJU ODREĐENI **OUTPUTI** (DOBRA / USLUGE), ILI SE OSIGURAVA OSTVARENJE ODREĐENIH SPECIFIČNIH **CILJEVA** A U SKALDU SA UKUPNOM **MISIJOM** SUSTAVA / SUBJEKTA KAO CJELINE

**PROGRAMI
CJELOŽIVOTNOG
UČENJA**

- Generiranje xml datoteke
- Potpisivanje xml-a
- Spremanje potpisanog xml-a
- Kreiranje SOAP poruke
- Poziv web servisu
- Porezne uprave (slanje)
- Spremanje odgovora
- Porezne uprave
- Ispis računa nakon odgovora

ZNANSTVENO- ISTRAŽIVAČKI RAD
- znanstveni / stručni projekti
STUDIJSKOJ STANDARD
OSIGURANJE KVALITETE ...



ZEMLJOPISNI SEGMENTI

TO JE ZAOKRUŽENA **ZEMLJOPISNA** CJELINA UNUTAR CJELOVITOG SUSTAVA, KOJA JE UKLJUČENA U REALIZACIJU ODREĐENOG **OUTPUTA** (DOBRA / USLUGE) ILI OSIGURAVA OSTVARENJE ODREĐENIH SPECIFIČNIH **CILJEVA** UNUTAR RAZLIČITIH ZEMLJOPISNIH PODRUČJA SUSTAVA KAO CJELINE

**IZVJEŠTAVANJE REGULIRANO
ODREDBAMA STANDARDA
MRSJS – IPSAS 18**

**IZVJEŠTAVANJE SE
PROVODI NA DVIJE
RAZINE**

Oblik
sastavljanja:
**PRIMARNIH
IZVJEŠTAJA**

**IZVJEŠTAJI PO
ZENLJOPISNIM
SEGMENTIMA (npr.
REGIJE-SVEUČILIŠTA)**

**SEGMENTI PO
VRSTAMA USLUGA
(npr. u VISOKOM
OBRAZOVANJU)**

Oblik
sastavljanja:
**SEKUNARNIH
IZVJEŠTAJA**

**DETALJNIJA RAZRADA PO
VRSTAMA USLUGA U
VISOKOM OBRAZOVANJU
(preddiplomski, diplomski,
poslijediplomski LLL, ZIR)**

**DETALJNIJA RAZRADA
OVIH USLUGA OVISNO O
LAKACIJI (SVRUČILIŠTU)
GDJE SE PRUŽAJU (npr.
Zagreb, Rijeka, Split ...)**

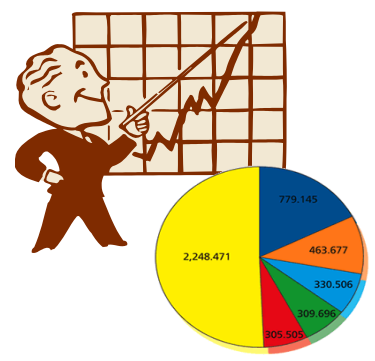
**Harmonizacija MRSJS / IPSAS-a 18 sa odrednicama definiranih
standardom MSFI / IFRS 8 dovesti će do sastavljanje samo jedne vrste
izvještaja na razini definiranih segmenata (segmenti usluga)**

Šifra
 Sveučilišta ili
 institucije u
 sastavu
 MZOS npr.
 Sveučilište u
 Zagrebu 001,
 Sveučilište u
 Rijeci
 002;
 Sveučilište u
 Splitu 003.....

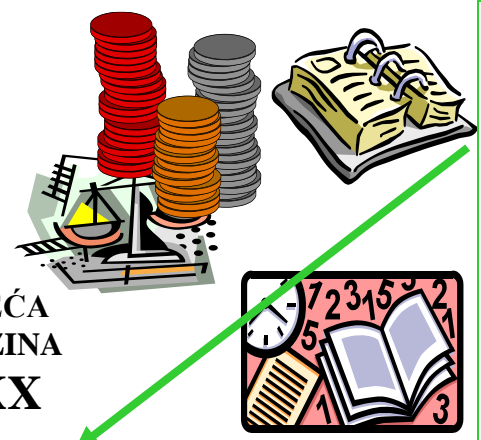


**PRVA
 RAZINA
 XXX**

**Položaj u strukturi
 MZOS**



**TREĆA
 RAZINA
 XXX**



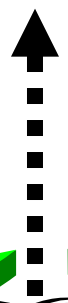
**Sintetička
 - samo tro-
 cifrena
 konta iz
 kontnog
 plana
 GLAVNA
 KNJIGA
 (bez
 analitike)**

SEGMENTI
 -KATEDRE
 -PRED-
 DIPLOMSKI
 STUDIJ
 - DIPLOMSKI
 STUDIJ
 -DOKTORSKI
 STUDIJ
 -ZNAVSTV.-
 ISTRAŽ. RAD
 -MEĐUNAROD
 NI STUDIJI
 KNJIZNI
 FOND
 -STUDENST.
 STANDARD
 - PROGRAMI
 CJELOŽ. OBR.
 -FUNKCIJE.....



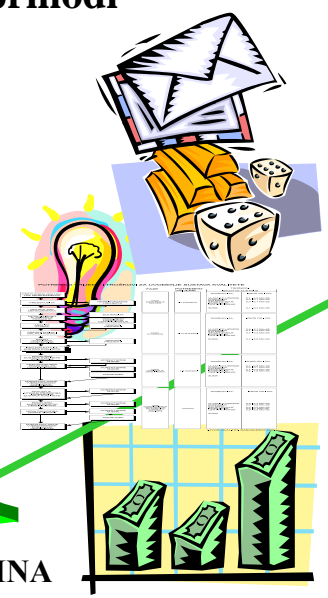
**DRUGA RAZINA
 XXX**

**SEGMENTI (centri odgovornosti
 / mjesta troška) unutar Fakulteta,
 Odjela, Sveučilišta ...**



**Imovina, kapital, obveze,
 rashodi i prihodi**

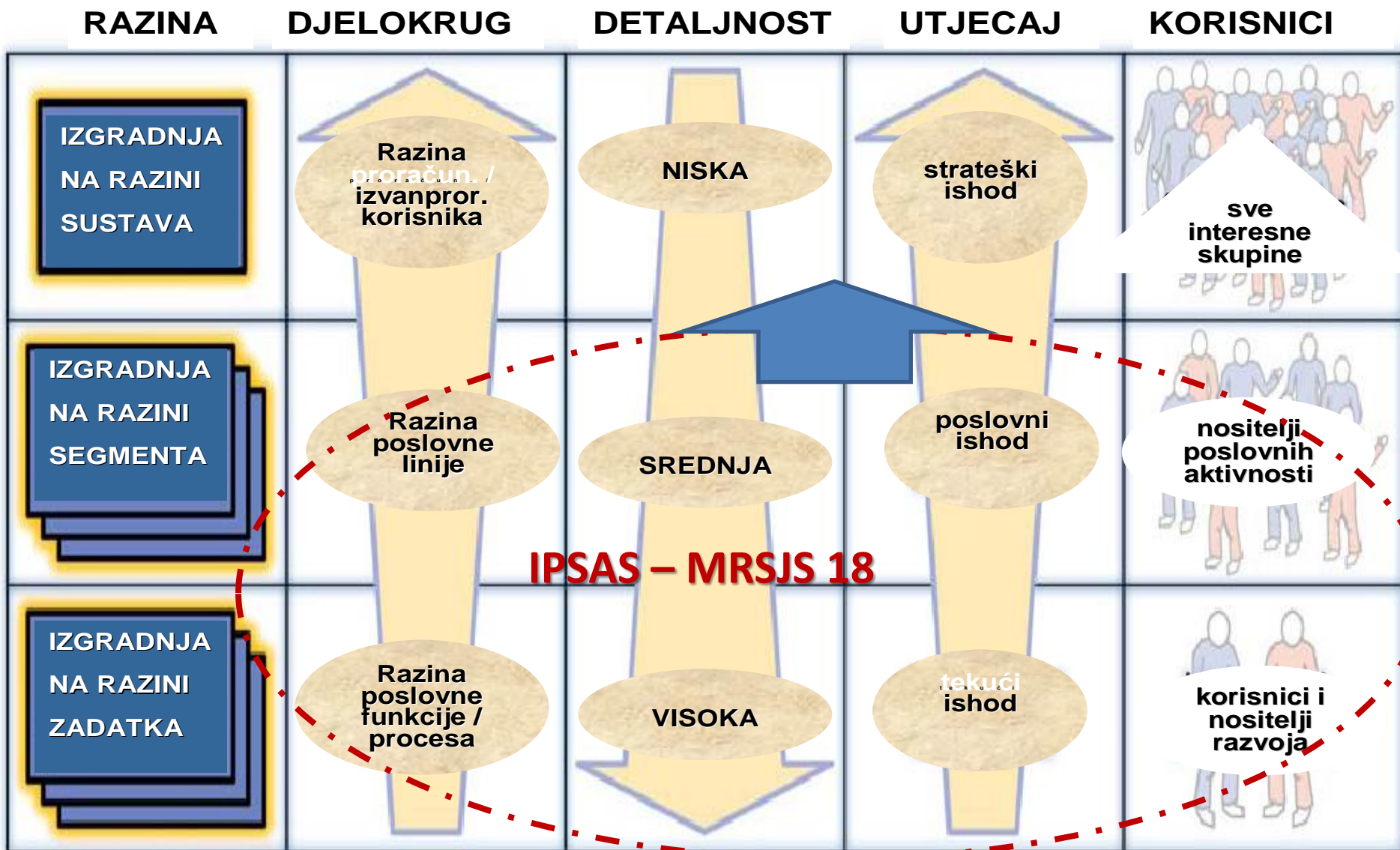
**ČETVRTA RAZINA
 XXX**



**analitička konta,
 šifre, oznake**

**ŠIFRE i/ili
 analitička
 konta
 svih
 važnih
 grupa
 aktivnosti i
 procesa
 (šifre
 programa,
 aktivnosti,
 analitička
 konta
 aktivnosti,
 šifre
 poslovnih
 partnera....)**

Značenje internog obračuna za JS



Polazišta strategijskog računovodstva



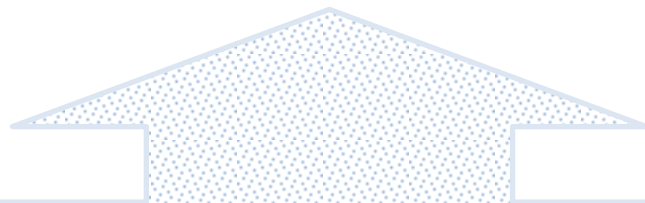


Polazišta

Ono što se ne može jasno **definirati**, nije moguće niti **kontrolirati** !

Ono što moguće **kontrolirati**, nije moguće niti **mjeriti** !

Ono što nije moguće **mjeriti**, time nije moguće upravljati, niti to **unaprijediti** !



*Instrumentarij **strategijskog računovodstva** osigurava pripremu informacija, relevantnih za donošenje **strategije**, ali i za sustavnu ocjenu, ostvaruju li se strateški prioriteti kroz **operativno djelovanje**!*



STRATEŠKA RAZINA



- Misija
- Korporativne vrijednosti
- Dugoročni ciljevi
- Kratkoročni ciljevi
- Poticaji
- Strateške mape

1. FAZA
DONOŠENJA
STRATEGIJE

2. FAZA
STRATEŠKOG I
OPERATIVNOG
PLANIRANJA

- Strateški planovi
 - Prognoze
 - Budžeti
- Ciljne vrijednosti
 - Modeli
 - Inicijative

INTEGRIRANA
BAZA
PODATAKA I
POKAZATELJA

4. FAZA
PROVEDBE I
PRILAGODAVANJA

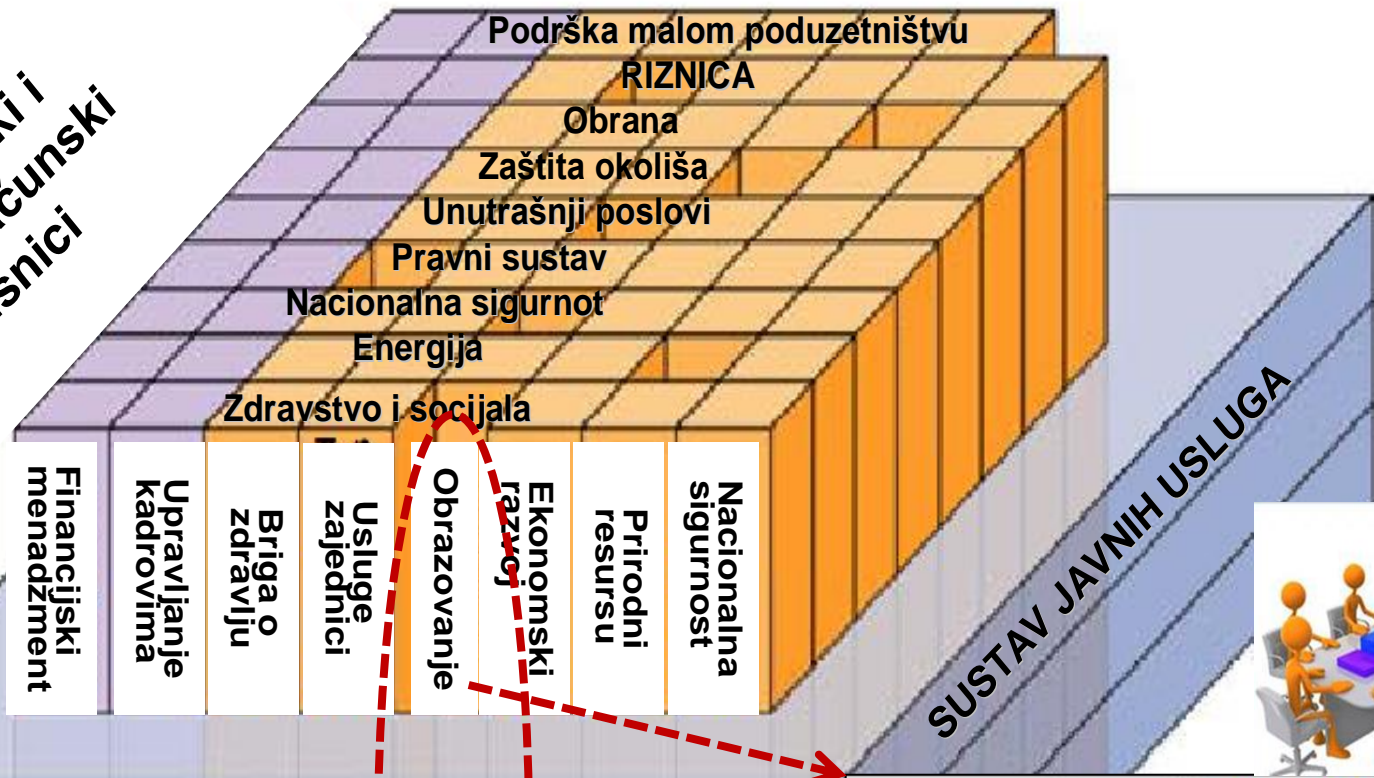
3. FAZA
MONITORINGA
I ANALIZE

- Interpretacija
- Suradnja
- Procjena
- Odlučivanje
- Djelovanje
- Prilagodba
- Evidencija

- Izvještaji
- Kontrolna ploča
- Ostvareni rezultati
- Instrumenti za analizu
- Pregled odstupanja

OPERATIVNA RAZINA

Proračunski i
izvanproračunski
korisnici



SUSTAV JAVNIH USLUGA



PODZETNIČKE
AKTIVNOSTI

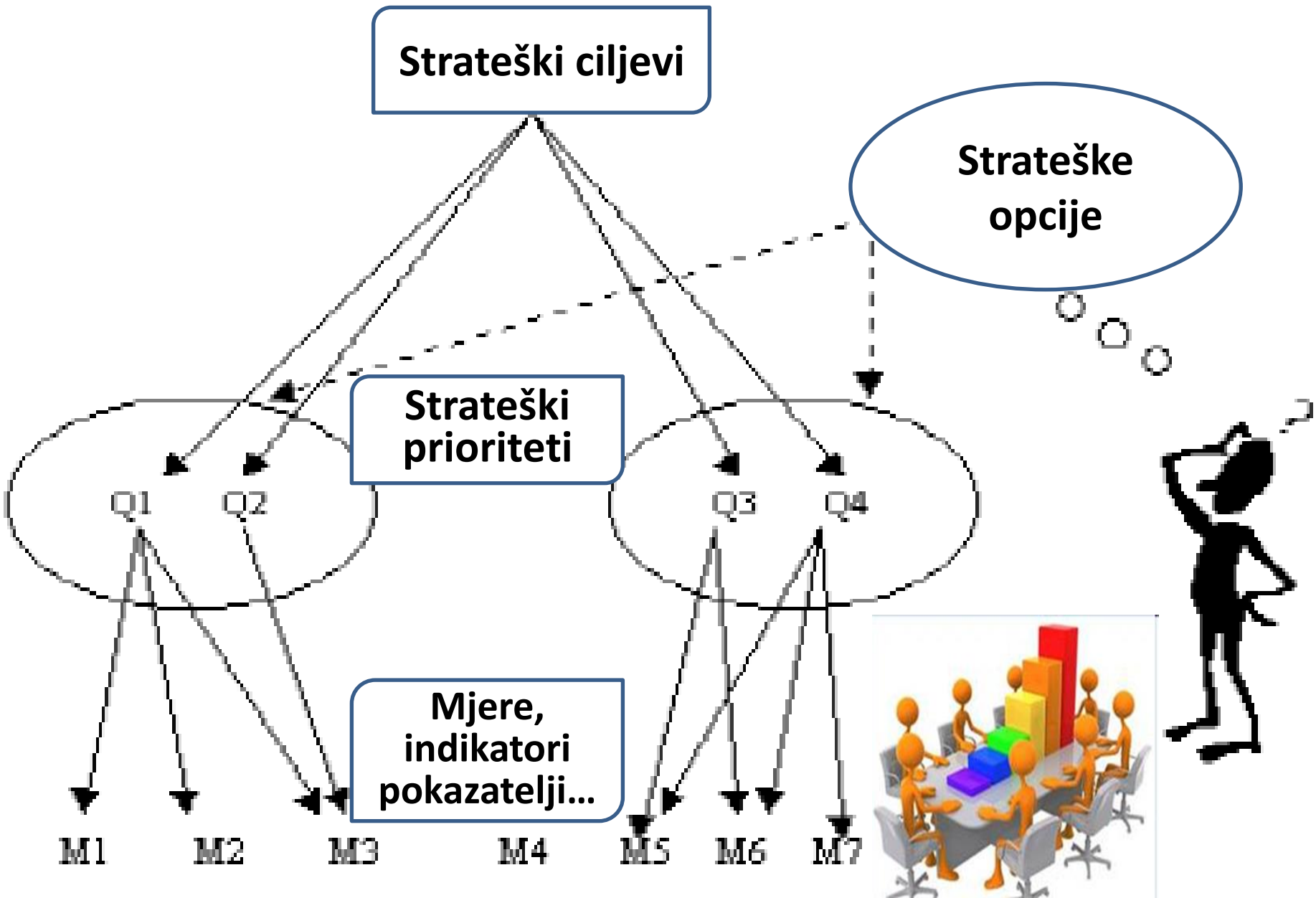


POSLOVNE
USLUGE

TEMELJNA MISIJA
JAVNOG MENADŽMENTA



Podrška strateškom upravljanju



STRATEGIJA

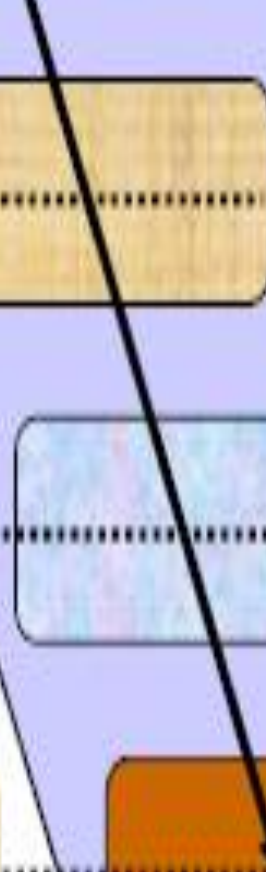
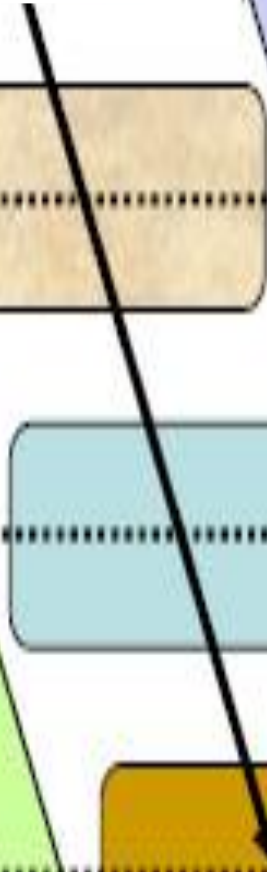
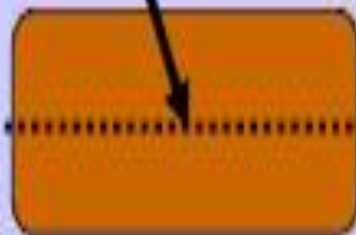
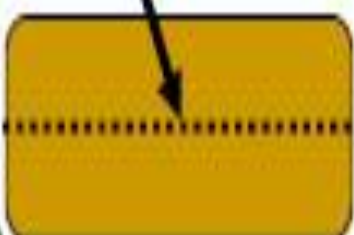
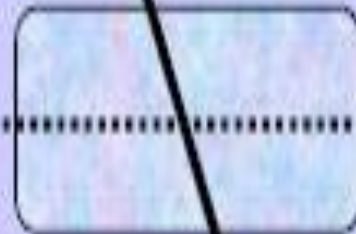
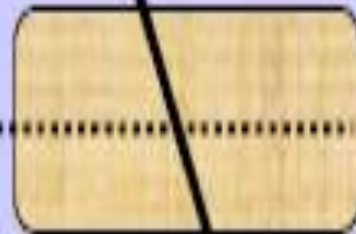
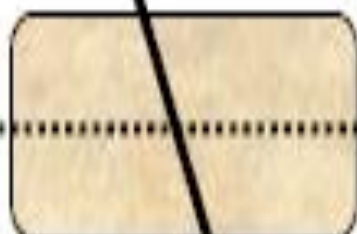
CILJEVI

**NAČIN
MJERENJA**

**Razina SBU
– strateške
poslovne
jedinice**

**Razina segmenta
(odjeljenje,
mjesto troška**

**Razina timova,
programa,
projekata,
pojedinaca**



SBU



SBU



SBU



Informacija strategijskog računovodstva za upravljanje sustavom visokog obrazovanja

- SBU:**
- sveučilišta
 - fakulteti
 - instituti
 - ostalo ...



SBU



CENTAR ODGOVORNOSTI / segment

CENTAR ODGOVORNOSTI / segmenti

CENTAR ODGOVORNOSTI / segmenti

SEGMENTI:

- obrazovni programi
- istraživački projekti
- studentski programi ...

INFORMACIJSKI SUSTAV ZA POTPORU ODLUČIVANJU

KADROVSKI POTENCIJAL

POSLOVNA KULTURA

SWOT analiza

ANALIZA VANJSKIH ČIMBENIKA

ANALIZA UNUTARNJIH ČIMBENIKA

UČINCI / REZULTATI

STRATEGIJA

OPĆE INFORMACIJE NA RAZINI KORPORACIJE

INFORMACIJE PO SEGMENTIMA

RAČUNOVODSTVO O OKOLIŠA

RAČUNOVODSTVO KVALITETE

TEHNOLOSKA OSNOVICA

DRUŠTVENO ODGOVORNO RAČUNOVODSTVO

RAČUNOVODSTVO KUPACA

RAČUNOVODSTVO KONKURENCIJE

ORGANIZACIJSKI USTROJ

INFORMACIJE IZ OKRUŽENJA



Instrumenti i tehnike Strategijskog računovodstva

- **Obračuni (1, 2, 3, 4, 5, 6)**
 - 1) *Attribute costing*
 - 2) *Life-cycle costing*
 - 3) *Life-cycle assessment*
 - 4) *Quality costing / Eco costing*
 - 5) *Target costing*
 - 6) *Value chain costing (ABC, ABM)*
- **Planiranje, kontrola i procjena rezultata (7,8,9,10)**
 - 7) *Benchmarking*
 - 8) *Theory of Constraints (TOC)*
 - 9) *Throughput Accounting (TA)*
 - 10) *Integrated performance measurement (BSC)*
- **Donošenje strateški orijentiranih poslovnih odluka (11,12,13)**
 - 11) *Strategic costing / Strategic cost management*
 - 12) *Strategic pricing*
 - 13) *Brand valuation*
 - 14) *Competitor cost assessment*
 - 15) *Competitive position monitoring*
 - 16) *Competitor performance appraisal*
- **Računovodstvo konkurenata (14, 15, 16)**
 - 17) *Customer profitability analysis / Customer account profitability*
 - 18) *Lifetime customer profitability analysis*
 - 19) *Valuation of customers as assets*
- **Računovodstvo kupaca (17, 18, 19)**



Troškovi – strateški pristup

- TROŠKOVI U **KLASIČNOM** SUSTAVU se sagledavaju primarno kao funkcija stupnja iskorištenja kapaciteta i količine outputa.
- **STRATEŠKO** upravljanje troškovima polazi od pretpostavke da su troškovi uzrokovani velikim brojem različitih utjecajnih činitelja, koji su na kompleksan način međusobno uvjetovani, a koje stoga treba razumjeti i pravilno tumačiti, a to je prvenstveno da:
 - a) **troškovi realno** nastaju puno **prije** no što je operativni proces započeo
 - b) **troškovi nastaju i nakon** što je operativni proces završen



Stoga troškove treba na adekvatan obuhvatiti za **svaku fazu** ukupnog **lanca vrijednosti** (LCC) u visokom obrazovanju, pri čemu treba uvažiti relevantne **eksterne** utjecajne činitelje, te iste sagledati u kontekstu informacija **internog obračuna** (input iz računovodstva odgovornosti), te prezentirati u skladu sa ciljnim odlukama strategijskog menadžmenta.

MEĐUOVISNOST INSTRUMENTATA STRATEGIJSKOG RAČUNOVODSTVA



BSC - pokazatelji za Strategijski menadžment



KORISNICI



MISIJA

VIZIJA

temeljne vrijednosti sustava

STRATEŠKI CILJEVI

BSC / SBSC

PERSPEKTIVE

*BSC / SBSC
pokazatelji
„KPIs”*

STRATEGIJE

STRATEŠKI PRIORITETI

OPERATIVNI CVILJEVI

STRATEŠKE MAPE

INPUT

PROCES

OUTPUT

MJERENJE

REZULTAT

PRIORITETI

INICIJATIVE

BUDŽET



BSC - SBSC perspektive

- *4 temeljne PERSPEKTIVE*
- *Osigurava informacijsku podlogu za planiranje i kontrolu elemenata iz VIZIJE I STRATEGIJE, radi usmjeravanja sustava ka željenom cilju*



- sukladno informacijskim zahtjevima menadžmenta, moguće je uvesti i nove perspektive, npr. perspektivu kvalitete, netržišnu perspektivu, perspektivu okoliša, no cjeloviti pristup *održivom razvoju* osigurava

SBSC metoda koja u klasičnu BSC metodu *uključuje te ciljeve*

Definiranje strateških odrednica ekonomskog razvoja

Definiranje strateških odrednica djelovanja u cilju unapređenju i zaštiti okoliša

Definiranje strateških odrednica unapređenja odnosa sa društvenom zajednicom

Financijska
perspektiva

Perspektiva
kupaca

Perspektiva
internih
procesa

Perspektiva
učenja i
rasta

Integriranje
strateških odrednica
održivog razvoja u
postojeće
perspektive klasične
BSC metode

ili

Nove perspektive:

- unapređenja i zaštite okoliša
- unapređenja odnosa prema zajednici
- netržišna perspektiva





MISIJA
VIZIJA
STRATEGIJA

SWOT analiza

STRATEŠKI CILJ 1:
biti među 100
najboljih Sveučilišta u
svijetu

STRATEŠKI CILJ 2:
biti najbolje sveučilište
u Republici Hrvatskoj

STRATEŠKI CILJ 3:
kampus u cijelosti razviti
po načelima održivog
razvoja

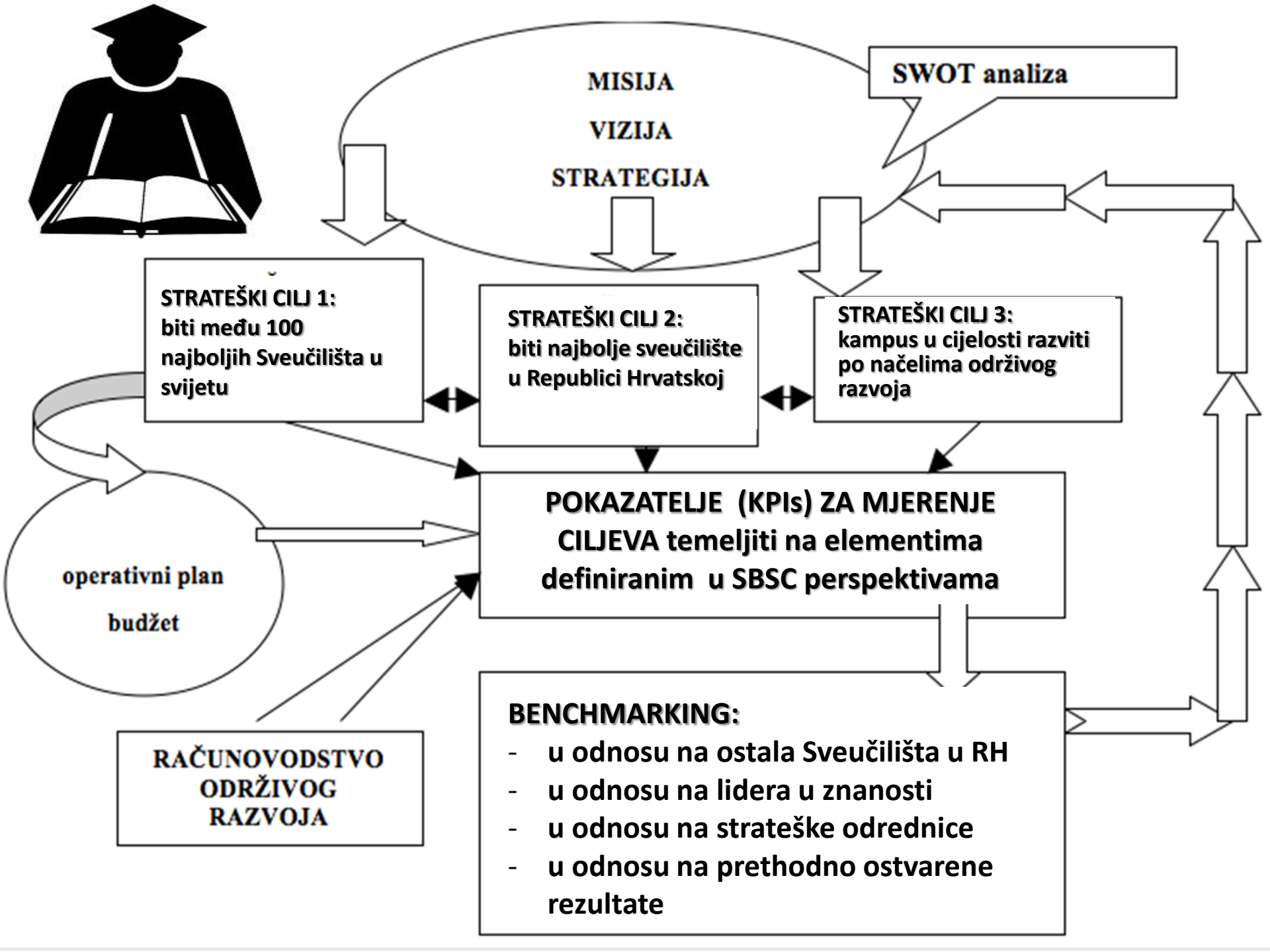
**POKAZATELJE (KPIs) ZA MJERENJE
CILJEVA temeljiti na elementima
definiranim u SBSC perspektivama**

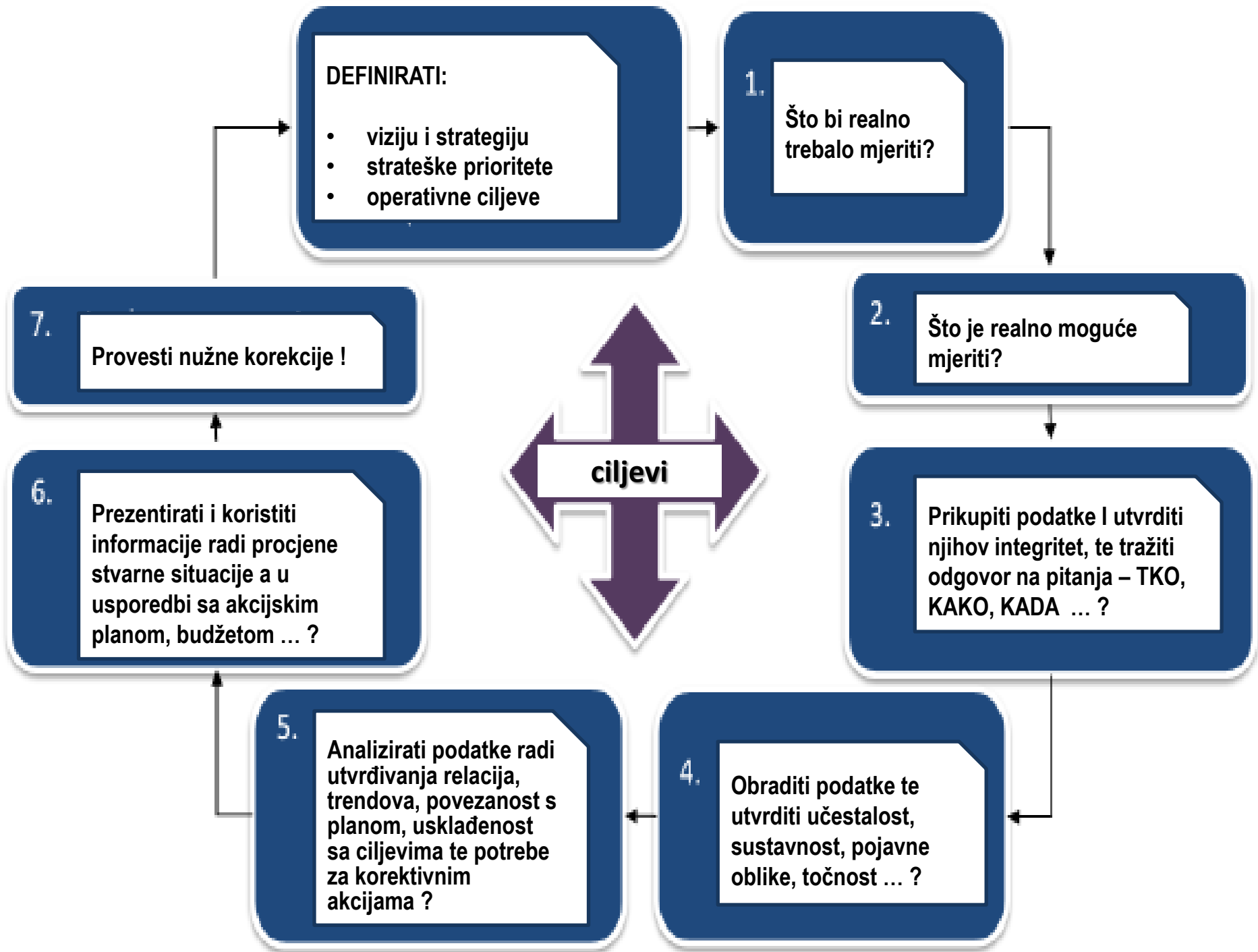
**operativni plan
budžet**

**RAČUNOVODSTVO
ODRŽIVOG
RAZVOJA**

BENCHMARKING:

- u odnosu na ostala Sveučilišta u RH
- u odnosu na lidera u znanosti
- u odnosu na strateške odrednice
- u odnosu na prethodno ostvarene rezultate







Primjena metodološke osnovice za obradu i prezentiranje podataka, u skladu sa ciljevima i strateškim prioritetima razvoja

Uvođenje instrumentarija koji omogućava donošenje strategija i njihovu ocjenu kroz sustav pokazatelja temeljenih na polazištima relevantnih perspektiva

Prikupljeni podaci u bazi podataka

Informatička podrška (softver, mreže ..)

Strategijsko računovodstvo

Uvođenje BSC/SBSC metode

Izgradnja sustava prikupljanja podataka iz internih i eksternih izvora

Uvođenje nove metodološke osnovice u računovodstveni informacijski sustav, u cilju zadovoljenja informacijskih zahtjeva strateškog menadžmenta

KPIs – ključni pokazatelji za ocjenu uspješnosti (održivosti) strategija

KPIs
(KEY PERFORMANCE INDICATORS)

Prezentiranje i kontrola rezultata

**PRETPOSTAVKE DONOŠENJA
DUGOROČNIH
I KRATKOROČNIH
POSLOVNIH ODLUKA !**



Informatički podržati ocjenu ostvarenog u odnosu na planirano, za različite hijerarhijske razine korisnika

PRENOŠENJE I PROVJERA ZNANJA

ISTRAŽIVANJE I PODRŠKA ISTRAŽIVANJU

PROGRAMI / TEČAJEVI
ISHODI UČENJA

USLUGE / POSTIGNUĆA

**ZNANSTVENA
PRODUKCIJA**
**ZNANSTVENI
UTJECAJ - IF**

SVEUČILIŠNA I PROFESIONALNA RAZINA

**LOKALNA ZAJEDNICA, RANJE GENERACIJE
STUDENATA, OBITELJI**

ZAPOSLENICI

FINANCIJE

ZADOVOLJSTVO MJESTOM RADA

NASTAVNICI
VODSTVO

**KLJUČNA PODRUČJA
MJERENJA**

PRIHODI

**RASHODI /
IZDACI**

POLAZIŠTA OBLIKOVANJA „BSC“ METODE U VISOKOM OBRAZOVANJU

FINANCIJSKA PERSPEKTIVA



PERSPEKTIVA KORISNIKA (DIONICI)



PERSPEKTIVA INTERNIH PROCESA

<p>PRVORAZREDNO IZVOĐENJE PROGRAMSKIH SADRŽAJA</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • stalne inovacije u cilju razvoja izvrsnih programa • podrška unapređenju podučavanja i učenja 	<p>PRVORAZREDNA ZNANSTVENA ISTRAŽIVANJA</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • podupirati, popularizirati i nagrađivati izvrsnost u istraživanju 	<p>KVALITETA U SVIM SEGMENTIMA</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • slijediti standarde i načela TQM-a • kontinuirano unapređenje kvalitete 	<p>KADROVSKI I MATERIJALNI RESURSI</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - unaprijediti sve aspekte materijalnih i kadrovskih resursa, sukladno specifičnostima djelatnosti 	<p>EFIKASAN I EFEKTIVAN SUSTAV USLUGA</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - efikasnost u kratkom roku - efektivnost u dugom roku uz uvažavanje zahtjeva okruženja
--	--	--	--	---

PERSPEKTIVA UČENJA I RASTA





FAKULTET 1



FAKULTET 2



FAKULTET 3

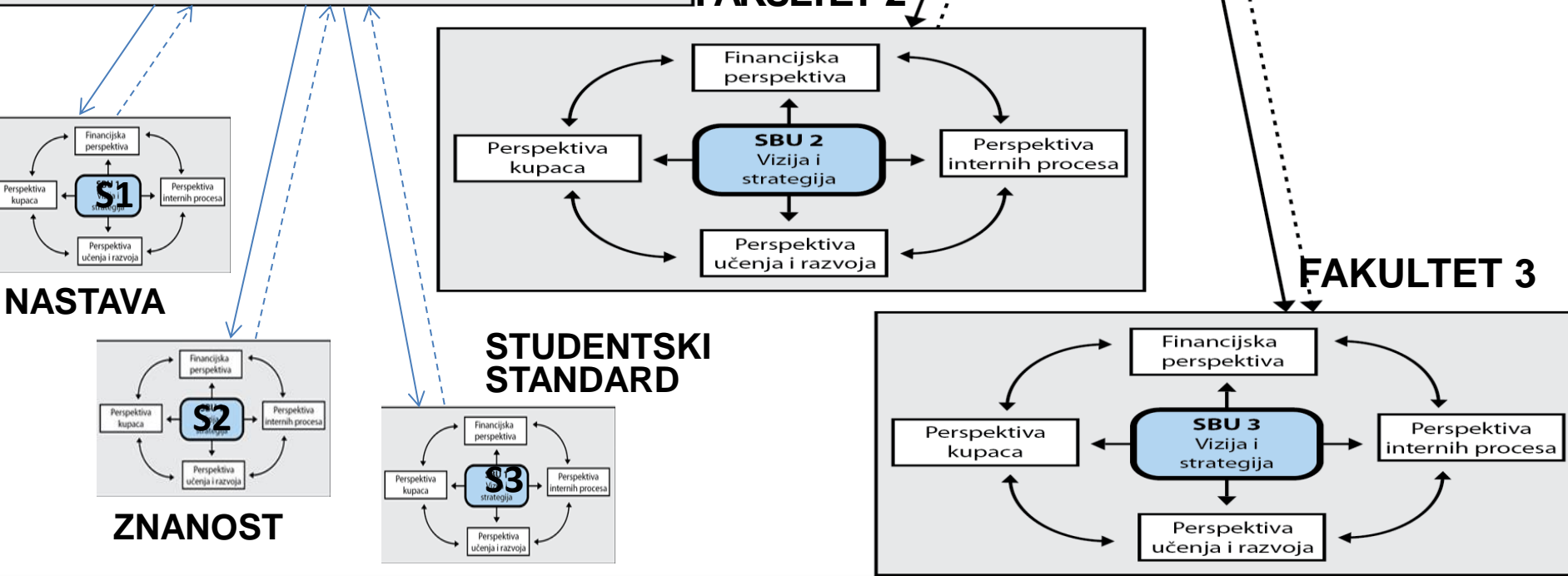


NASTAVA



ZNANOST

STUDENTSKI STANDARD

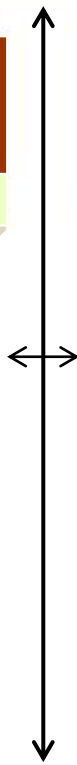


Perspektiva korisnika / dionika	Kako nas vide naši korisnici / dionici / interesne skupine?
CILJEVI	M J E R E
Kvalitetni akademski programi Orijentacija na potrebe i interese studenata Kvaliteta djelovanja sastavnica Vrijednost za novac Zadovoljstvo zaposlenika i studenata, uključenost bivših studenata (alumni)	Kvaliteta postignuća ocjenjena prema relevantnim izvorima, prema međunarodno priznatim kriterijima (rang sveučilišta) Kvaliteta nastave prema ocjenama studenata IF publiciranih radova u vodećim znanstvenim publikacijama, kvalitetni projekti, a s naglaskom na uključivanje studenata Skraćenje vremena studiranja – brže postizanje akademske titule, sukladno propozicijama studija

Perspektiva učenja / inovacija	Možemo li kontinuirano poboljšavati akademska postignuća kroz unapređenje uvjeta u svim segmentima sustava
CILJEVI	M J E R E
Povećati kvalitetu programa preddiplomskog studija Povećati broj inovacija u nastavi Podići razinu znanja studenata Povećati broj studenata koji dobivaju priznanja i nagrade u i izvan sustava Zadržati kvalitetne zaposlenike i poticati njihov razvoj	Osigurati nezavisne recenzije akademskih programa, njihov sustavan nadzor te financijsku potporu aktivnostima studenata Mjeriti ishode učenja studenata kroz uspješnost zapošljavanja u struci Pratiti postignute ocjene, broj isporučenih ECTS bodova, zadovoljstvo studenata Podići razinu tehnoloških rješenja i intenzitet korištenja u nastavi, primjenu inovativnih rješenja Uvoditi nove studijske programe, posebno one interdisciplinarnog karaktera u suradnji sa srodnim institucijama ...

Perspektiva menadžmenta akademske zajednice	Kakvo bi trebalo biti sveučilišno vodstvo – rektor i njegov širi menadžerski tim ?
CILJEVI	M J E R E
Ostvariti i premašiti budžetom definirane rezultate Poboljšati procese u cilju podizanja zadovoljstva studenata i zaposlenika Poboljšati kvalitetu menadžmenta na svim hijerarhijskim razinama	Povećanje redovitih prihoda iz proračuna Povećanje vlastitih prihoda kroz nove programe i aktivnosti Osigurati potporu institucija gdje su zaposleni bivši studenti Racionalizacija troškova Porast efikasnosti procesa Uvođenje više razine informatizacije i izgradnja integralnog informacijskog sustava Viši stupanj korištenja kapaciteta i drugih oblika imovine ...

Perspektiva internih procesa	Što učiniti da bi se to postiglo i premašilo?
CILJEVI	M J E R E
Povećati kvalitetu svih aktivnosti Povećati produktivnost zaposlenih Bolje se tržišno pozicionirati Podići razinu odgovornosti prema zajednici i okolišu	Izvještaji o podizanju kvalitete nastave, ZIR-a, studentskog standarda Postizanje boljih rezultata zbog inovativnih tehnoloških unapređenja Izvještaji o postignućima zaposlenika, nastavnika, studenata Broj napisa u medijima, podizanje imidža, bolji rang u sustavu ... Ostvaren broj ekoloških akcija i akcija u zajednici



Najviša razina menadžmenta:
- top menadžment (rektor i njegov tim)

SBU – menadžment:
- čelnici fakulteta, odjela i drugih stanova u okviru Sveučilišta

Segmenti – funkcionalni pristup:
- šefovi zavoda, katedri i drugih organizacijskih cjelina

Najniža razina odgovornosti:
- voditelji projekata, timova ..
- osobne potrebe za podacima

Najviša razina pristupa podacima



Pristup podacima sa razine SBU



Pristup podacima sa razine mjesta troška



Radi ocjena ostvaruju li se planirane aktivnosti



Pristup podacima sa razine voditelja funkcija



Izveštaji i odstupanja



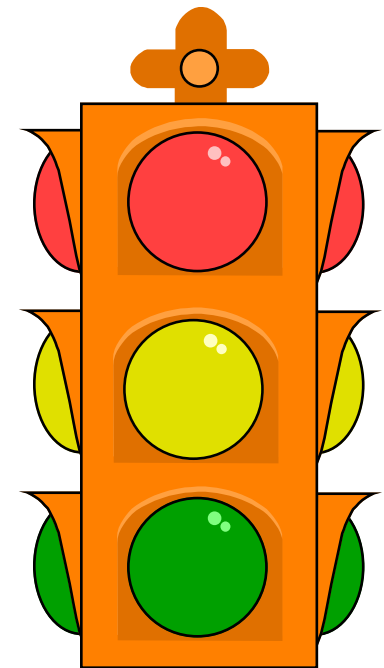
Za potrebe procesnog menadžmenta



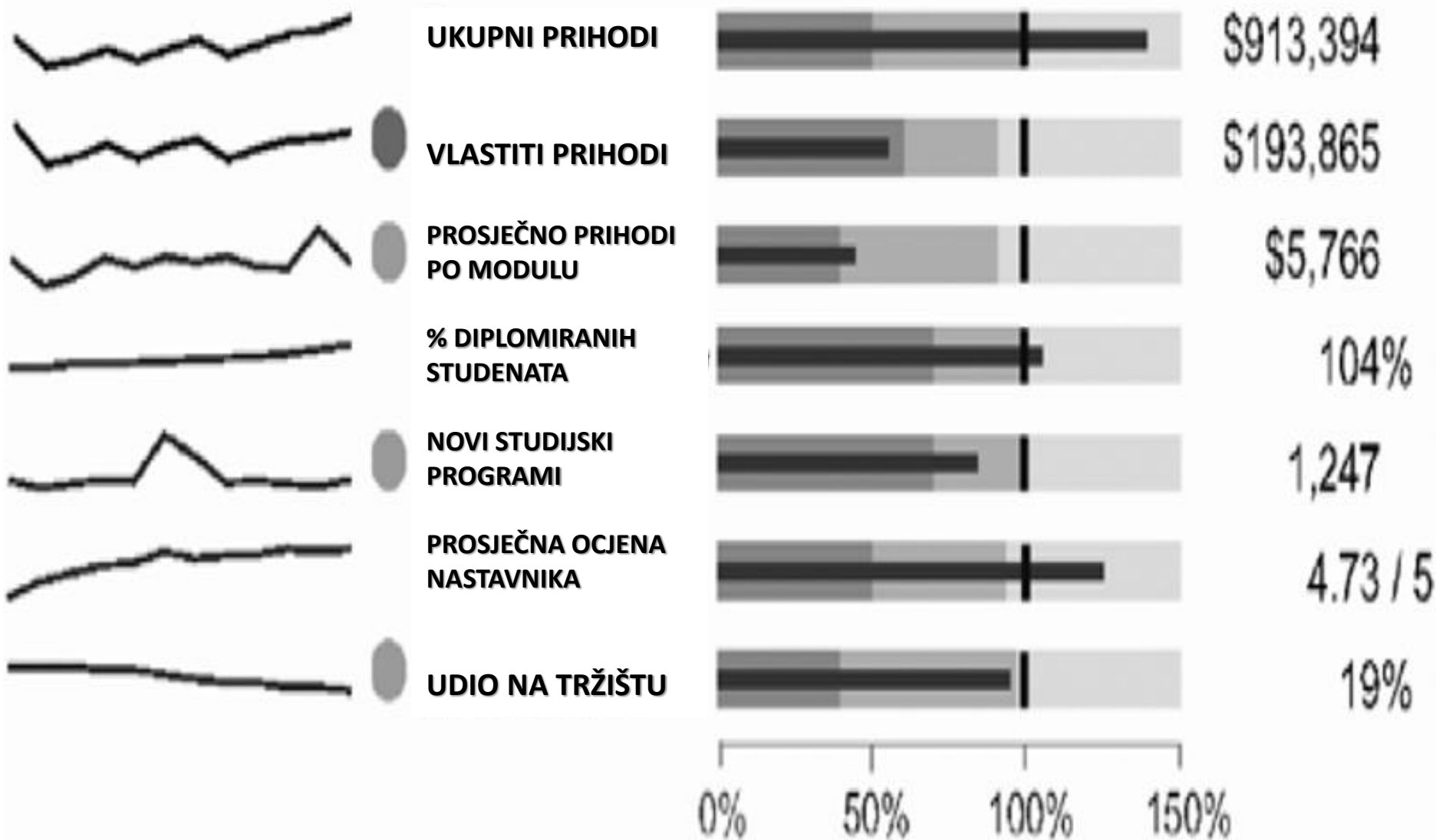
Semafor upozorenja

Semafor je u osnovi simboličan prikaz o tome ostvaruje li se donesena strategija. To je putokaz menadžmentu za donošenje zaključka o tome, ostvaruju li se ciljevi, mjereno kroz KPIs:



























- **Crvena boja:** Strategija nije ostvariva, pa ju je potrebno modificirati, sukladno novim zahtjevima okruženja
- **Žuta boja:** Strategija je ostvariva ako se budu poduzele posebne mjere prilagođavanja
- **Zelena boja:** Strategija je ostvariva u datom okruženju



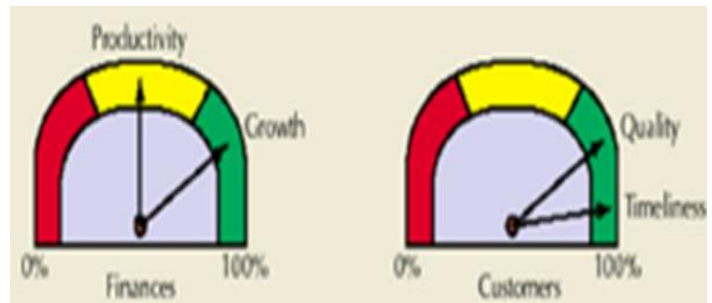
TREND KRETANJA ONOGA ŠTO SE MJERI % OSTVARENJA OD OČEKIVANOG APSOLUTNO



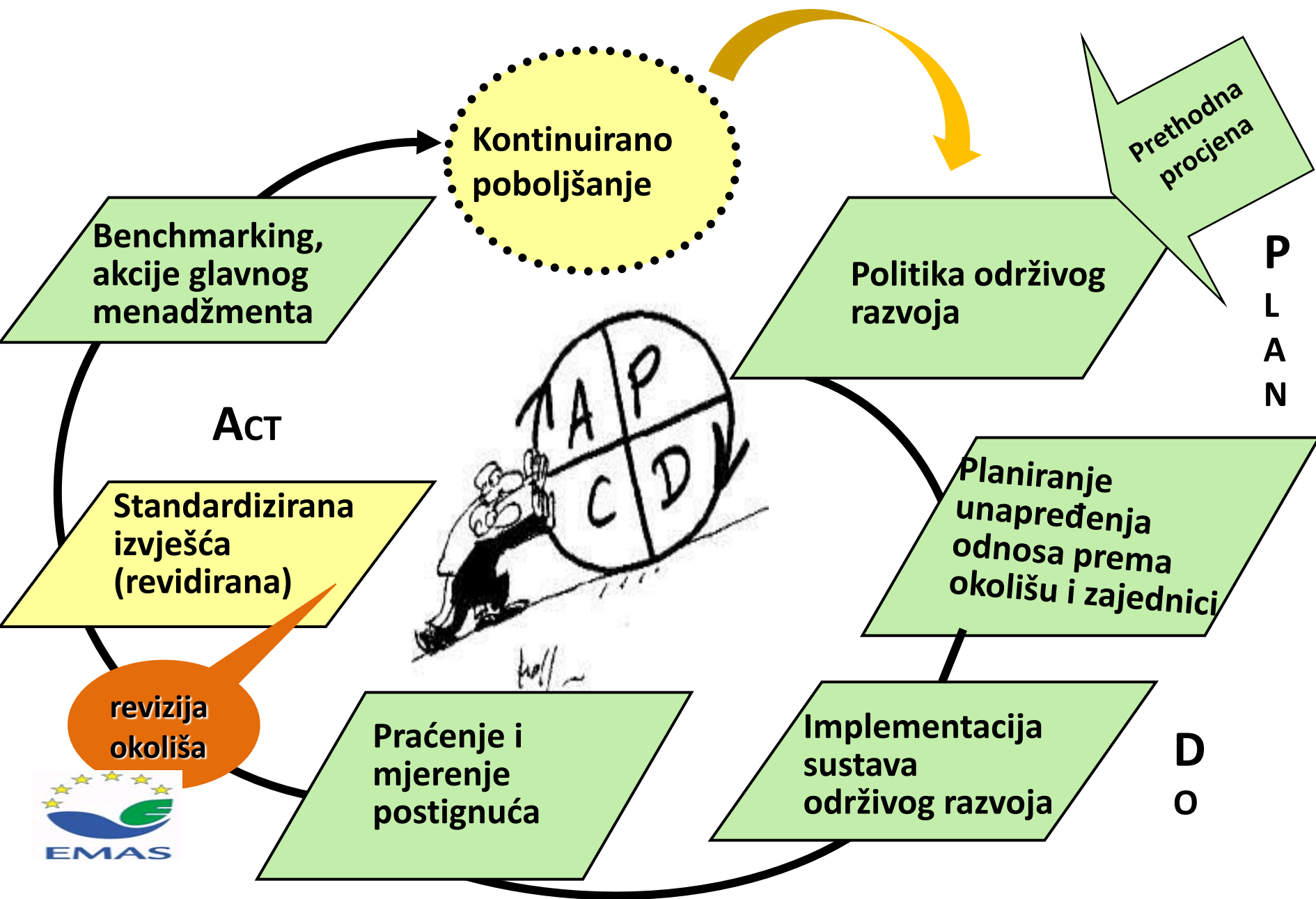
OSTVARENO
 OČEKIVANO
 NE ZADOVOLJAVA
 ZADOVOLJAVA
 DOBRO

Elementi mjerenja – preddiplomski studij	Ostvareno	Očekivano	Semafor
Ukupan broj upisanih studenata	1,078	960	 
Broj upisanih studenata po modulu	189	180	 
% stranih studenata u ERASMUS razmjeni	3.19 %	3.20 %	 
% studenata prve godine koji upišu višu godinu studija	88.10 %	85.00 %	 
Ukupan broj redovitih studenata	1,984	1,984	 
Studenti druge godine koji upišu višu godinu studija	84.71 %	85.00 %	 
Broj profesora koji su dobili prosječnu ocjenu nižu od 3	3	4	 
% studenata koji diplomiraju	83.71 %	85.00 %	 
Prosječan broj studenata koji je disciplinski kažnjeni	19	24	 
Maksimalno isporučeni % od ukupnog broja ECTS bodova	83.40 %	86.00 %	 
% izvrsnih studenata	4.05 %	5.00 %	 
% studenata koji su na granici prolaznosti	35.93 %	40.00 %	 
% studenata koji upisuju dodatne programe/aktivnosti	12.27 %	15.00 %	 

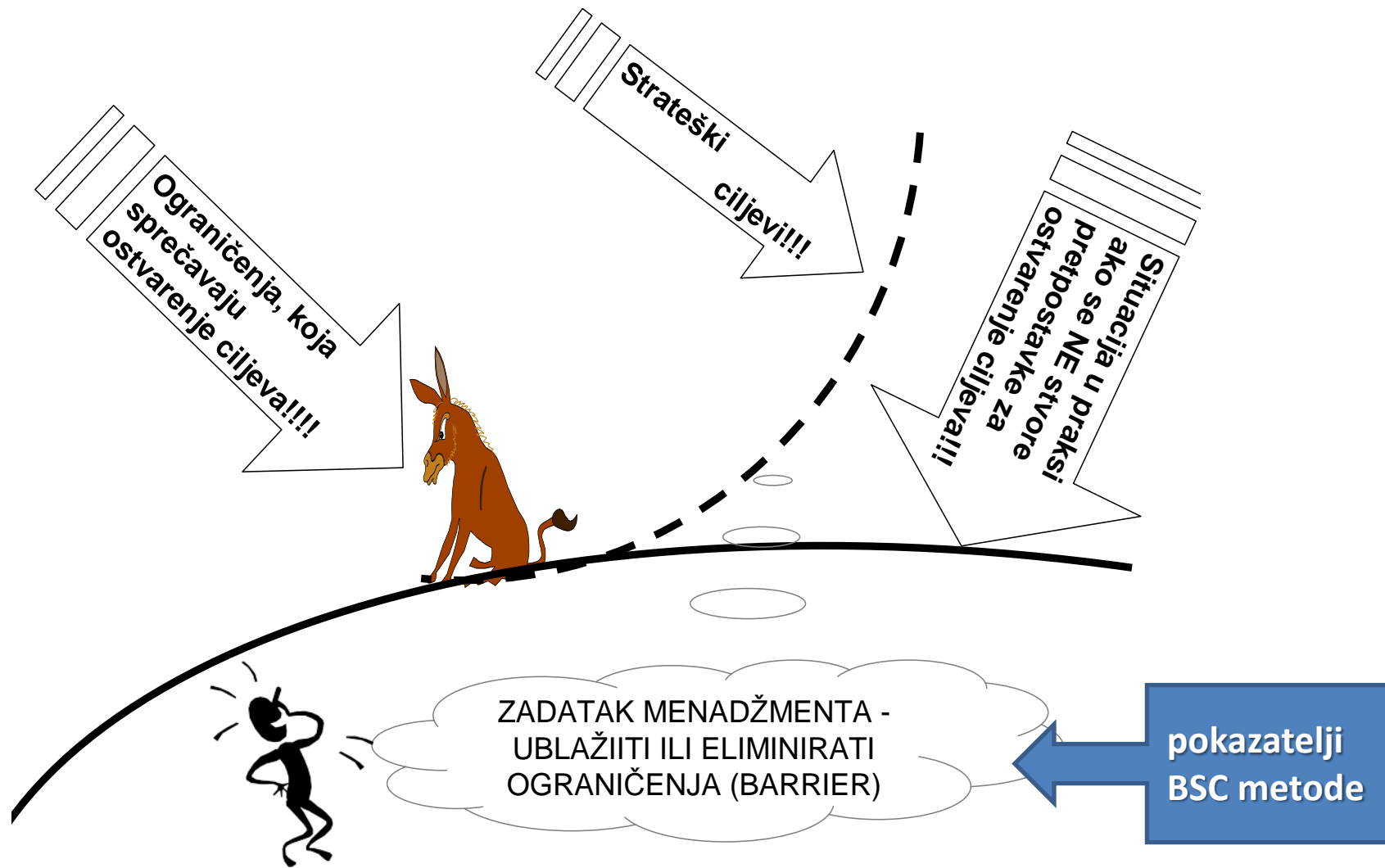
Perspective / KPI	Trend	Status	Actual	Target	Previous Target	Target % Change	Lead/Lag	Type	Unread Comments	Associated Initiative	Oct 2007 Actual	Oct 2007 Target
Financial												
<u>DSO</u>	—	⊖	39.69	38.17	38.17	-0.00	Leading	Quantitative			-	38.18
<u>Direct Profit</u>	↘	⊖	24,299,956.57	25,854,105.27	27,749,739.40	-6.83	Lagging	Quantitative	2	<u>Initiatives</u>	-	27,014,588.17
<u>EBITDA as % of Revenue</u>	↘	⊖	27.45	32.22	32.32	-0.30	Lagging	Quantitative			-	-
<u>(+) Index Example</u>		⊖										
<u>Advertising Effectiveness</u>	↗	⊖	77.02	82.00	82.00	-	Leading	Qualitative			79.05	82.00
<u>Market share</u>	—	⊖	7.88	8.45	8.02	5.39	Leading	Quantitative			8.27	8.85
<u>Number of New Dealers</u>		⊖	10.00	5.00	5.00	-	Leading	Quantitative			10.00	5.00
<u>Revenue</u>	↘	⊖	36,335,162.20	37,615,490.46	40,315,130.50	-6.70	Leading	Quantitative			-	39,192,632.64
<u>Service Cost</u>	—	⊖	2.00	8.00	8.00	-	Lagging	Quantitative			2.02	8.00



KONTINUIRANO UNAPREĐENJE u sustavu TQEM



BSC i ostvarenje strateških ciljeva



Aktualna situacija u sustavu preddiplomskog obrazovanja

Povećati prihode kroz veći broj isporučenih ECTS bodova

FINANCIJSKA PERSPEKTIVA

Povećati broj isporučenih ECTS bodova, kroz veću kvalitetu nastave

PERSPEKTIVA KORISNIKA

Povećati korištenje prostora i opreme, te podići kvalitetu predavanja i ispita

PERSPEKTIVA PROCESA

Povećati broj računala, broj sati njihova korištenja i uvesti nove pristupe edukaciji

Uključiti studente u akcije izgradnje „zelenog“ kampusa i humanitarne aktivnosti

Uključiti studente u istraživanje na znanstvenim i stručnim projektima

PERSPEKTIVA UČENJA I RASTA / RAZVOJA

SBSC

BSC

Strateški ciljevi

vrste pokazatelja

- iznos
- omjer
- postotak
- rang
- ocjena
- indeks

što se mjeri

- input
- proces
- output
- ishod
- društvena korist

karakter pokazatelja

Lag
Lead

ciljni – odredišni – rezultata - financijski

temelje se na aktivnostima – polazišni - izvorni

Pristup – strateški/operativni

Pokazatelji (KPIs) temeljeni na primjeni BSC / SBSC metode osiguravaju strateški pristup mjerenju poslovnog uspjeha

Pokazatelji uspješnosti, temelje se na informacijama internog obračuna (MRSJS/IPSAS 18) i osiguravaju operativni pristup mjerenju poslovnog uspjeha



RAČUNOVODSTVENE INFORMACIJE SU NEOPHODNE ZA DONOŠENJE POSLOVNIH ODLUKA U KRATKOM I DUGOM I KRATKOM ROKU