

# 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*

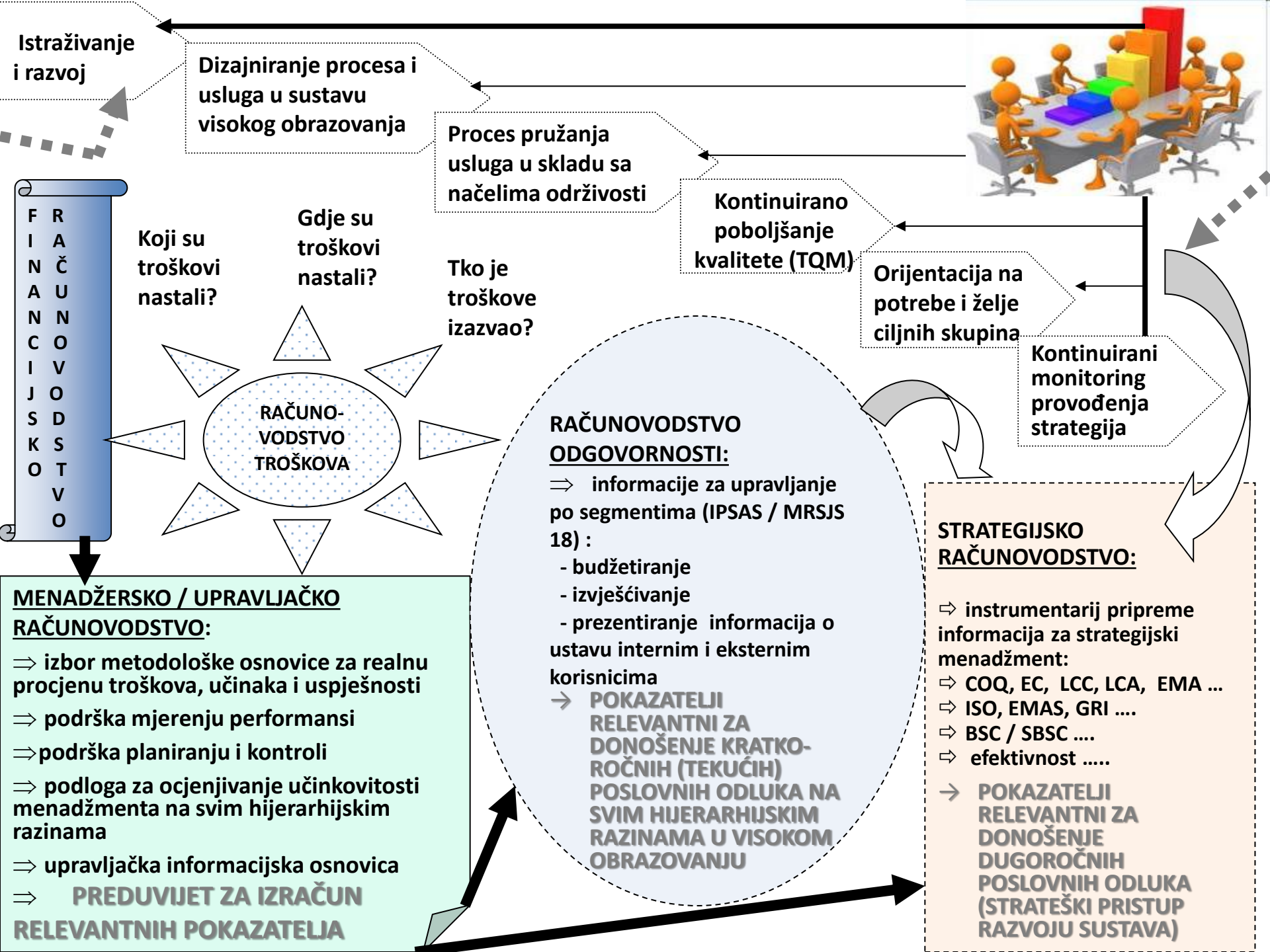
**Prof. dr. sc. Milena Peršić**

**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

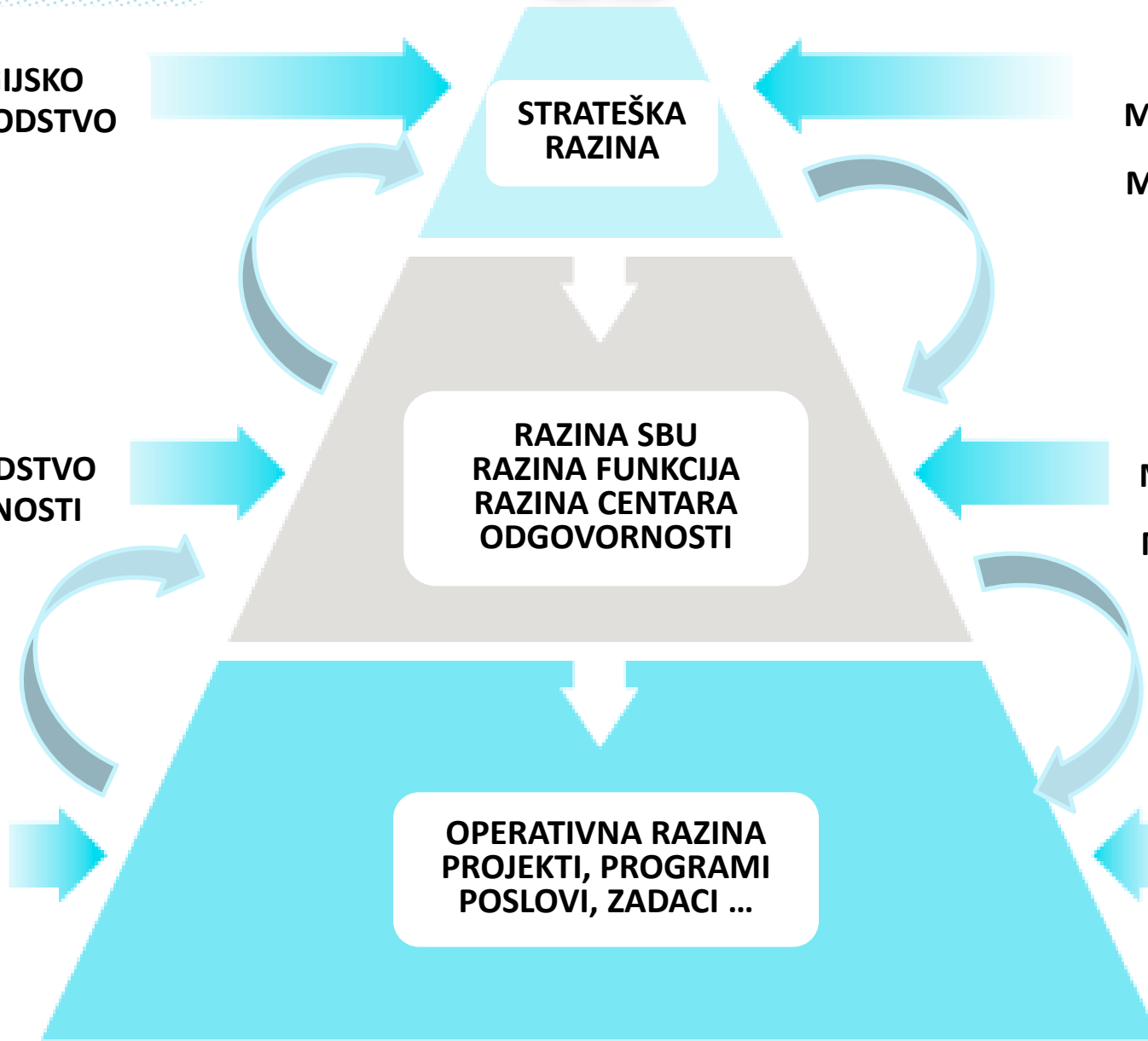
**RAZINA SBU**  
RAZINA FUNKCIJA  
RAZINA CENTARA  
ODGOVORNOSTI

**SREDNJA**  
RAZINA  
MENADŽMENTA  
(MIDDLE  
MANAGEMENT)

**RAČUNOVODSTVO**  
TROŠKOVA

**OPERATIVNA RAZINA**  
PROJEKTI, PROGRAMI  
POSLOVI, ZADACI ...

**NAJNIŽA**  
RAZINA  
MENADŽMENTA  
(LOW MANAGEMENT)

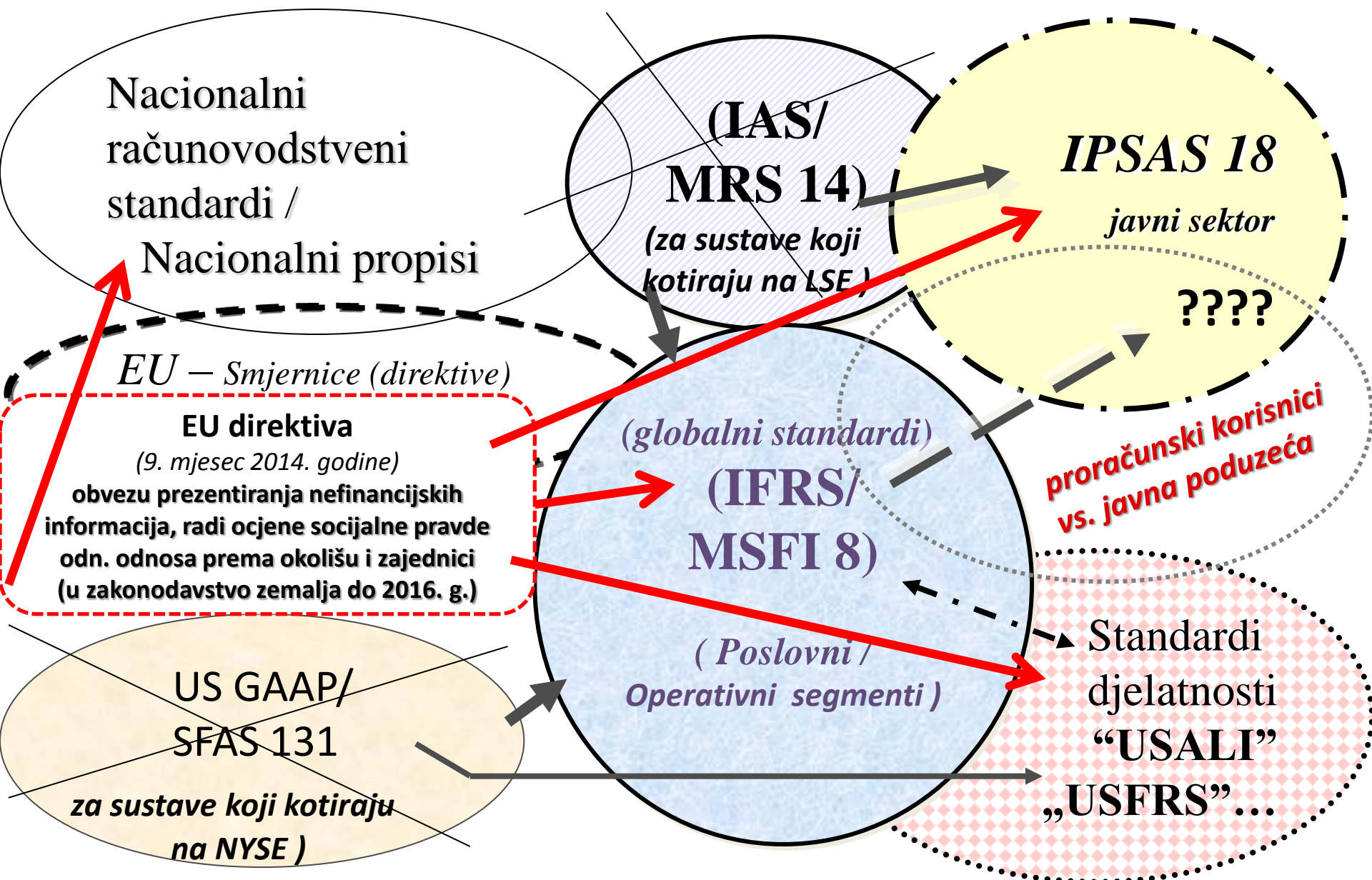




**Racunovodstveni standardi operativno  
upravljanje visokim obrazovanjem**



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



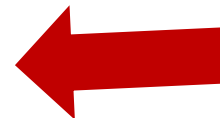
# Što je segment?

*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”

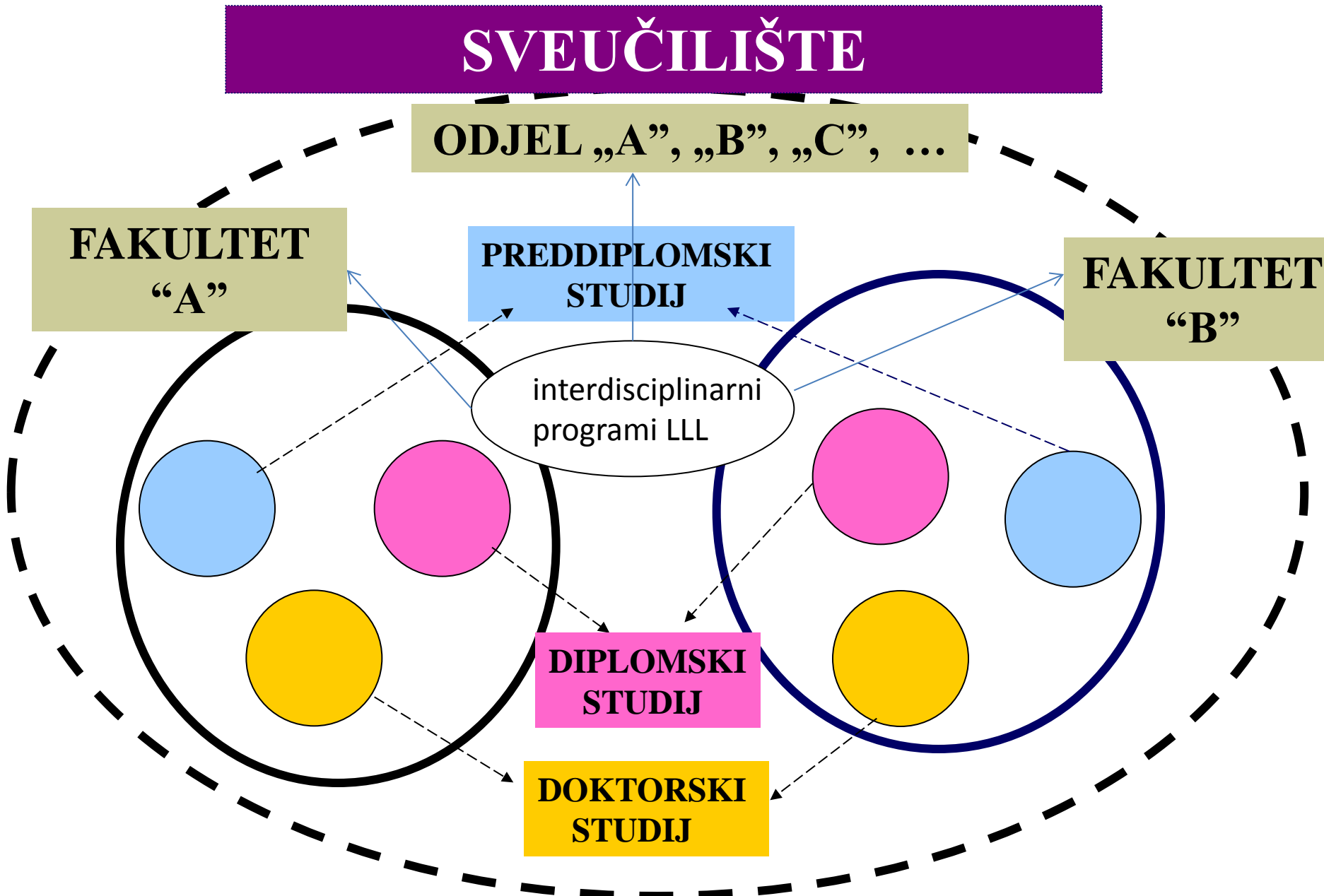
PREDDIPLOMSKI  
STUDIJ

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

PREDDIPLOMSKI

DIPLOMSKI

POSLIJEDIPLOMSKI

- 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 ... )**

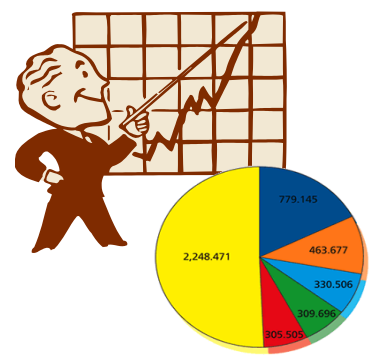
**Harmonizacija MRSJS / IPSAS-a 18 sa odrednicama definiranih  
standardom MSFI / IFRS 8 dovesti će do sastavljanje samo jedne vrste  
izvještaja na razini definiranih segmenata (segmenti usluga)**

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

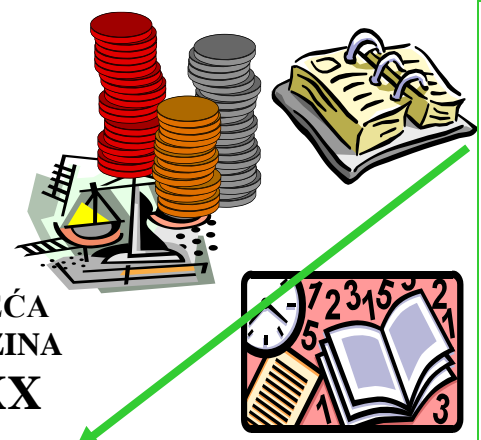


PRVA RAZINA  
XXX

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  
-MEĐUNARODNI STUDIJ  
KNJIZNI FOND  
-STUDENST. STANDARD  
-PROGRAMI  
CJELOŽ. OBR.-FUNKCIJE.....

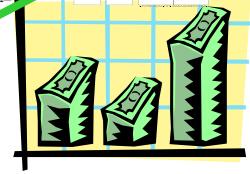
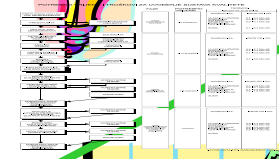


DRUGA RAZINA  
XXX

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



ČETVRTA RAZINA  
XXX

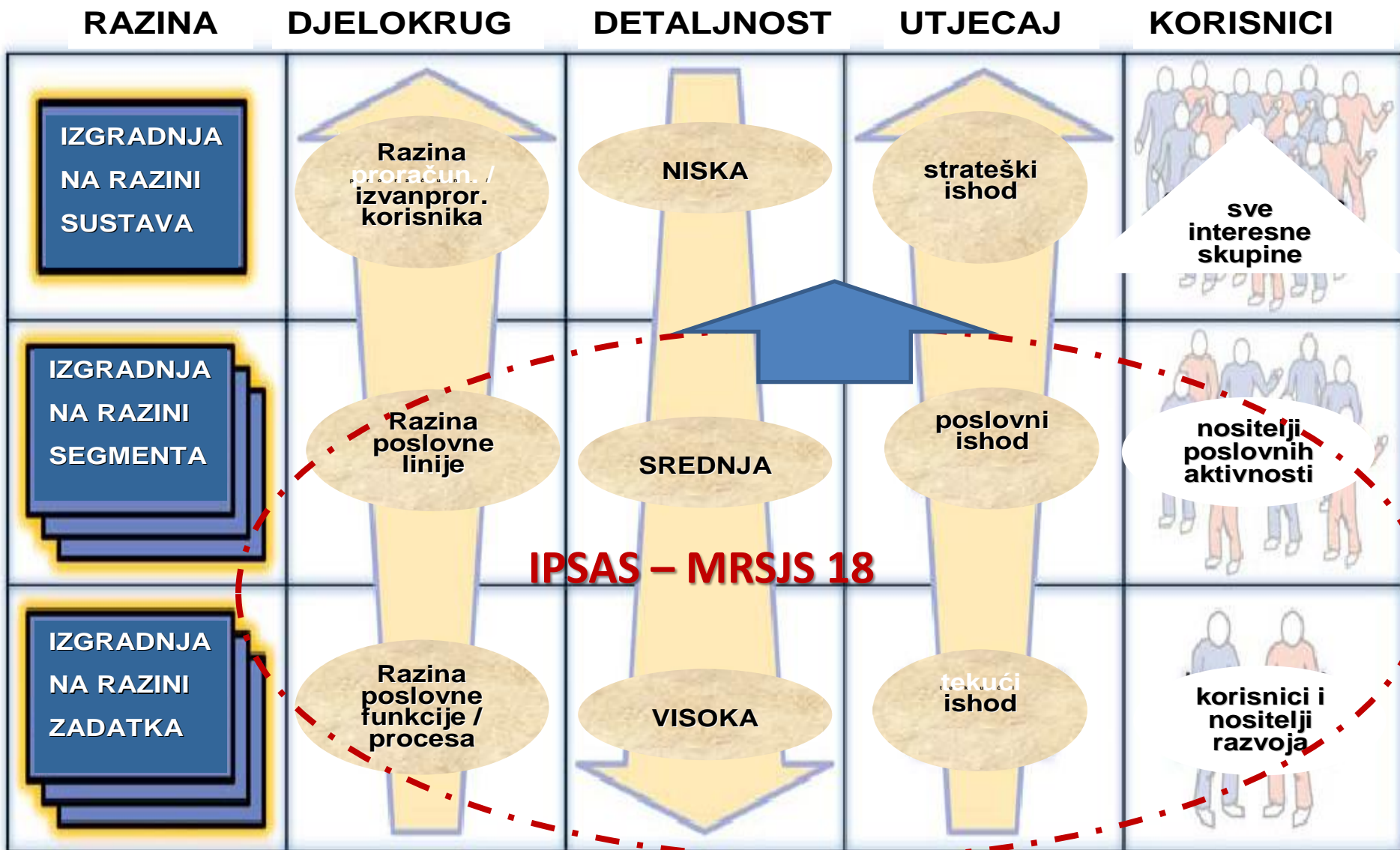


Imovina, kapital, obveze, rashodi i prihodi

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





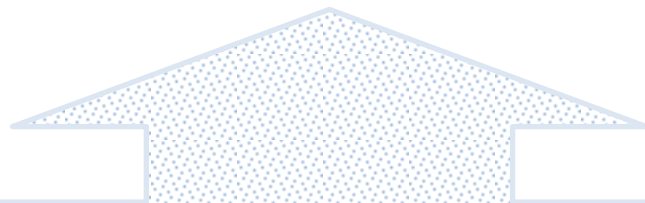


# Polazišta

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**!*



**OKRUŽENJE**

**Input**

**MISIJA**

Dosadašnja iskustva

**SWOT analiza**

**Vizija**

**Strategija**

**Ciljevi (definiranje)**

**STRATEŠKI PLAN**

**Operativni planovi**

razina menadžmenta  
razina menadžmenta  
razina menadžmenta  
razina menadžmenta

SBU  
SBU  
SBU  
SBU

**AKCIJSKI PLAN**

**BUDŽET**

**STRATEGIJSKO RAČUNOVODSTVO**  
*(izvor informacija za donošenje i ocjenu strategija)*



# 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

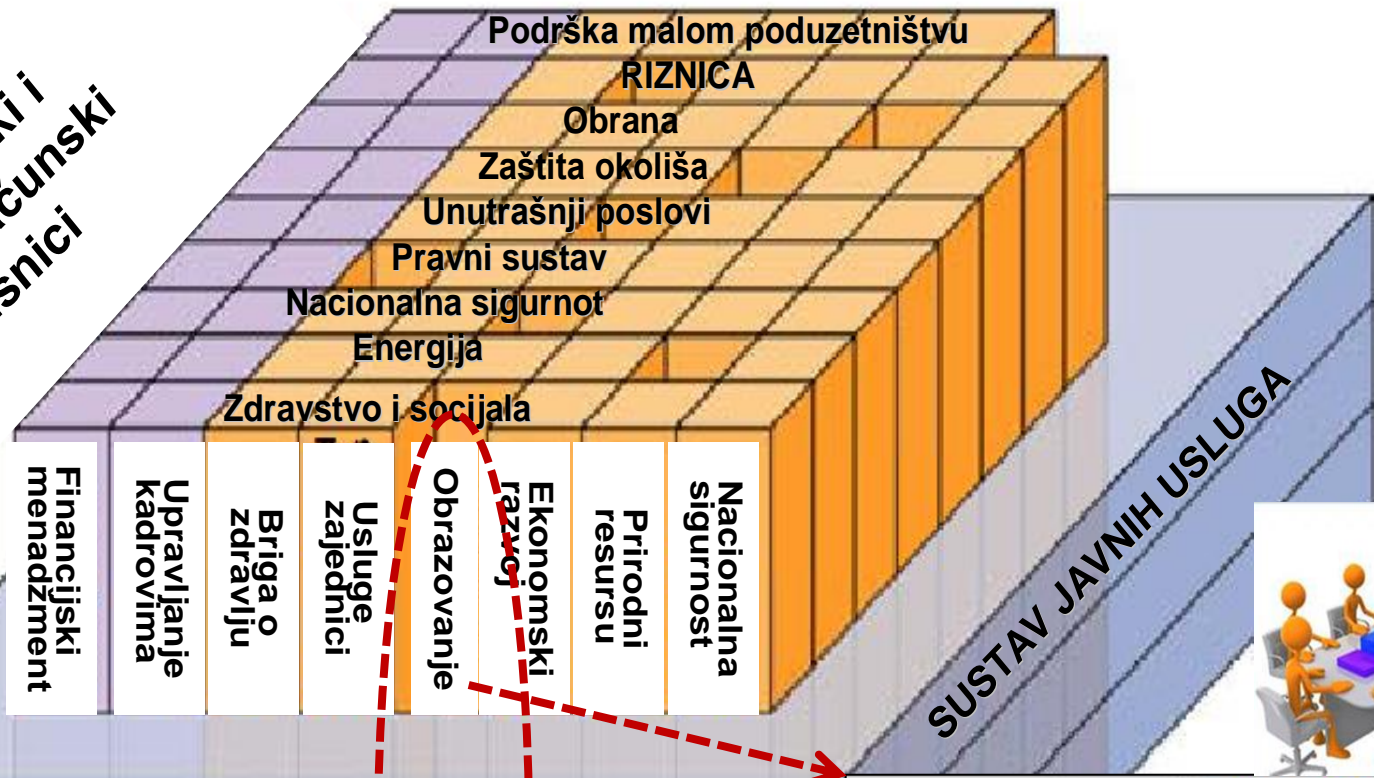
3. FAZA  
MONITORINGA  
I ANALIZE

- 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

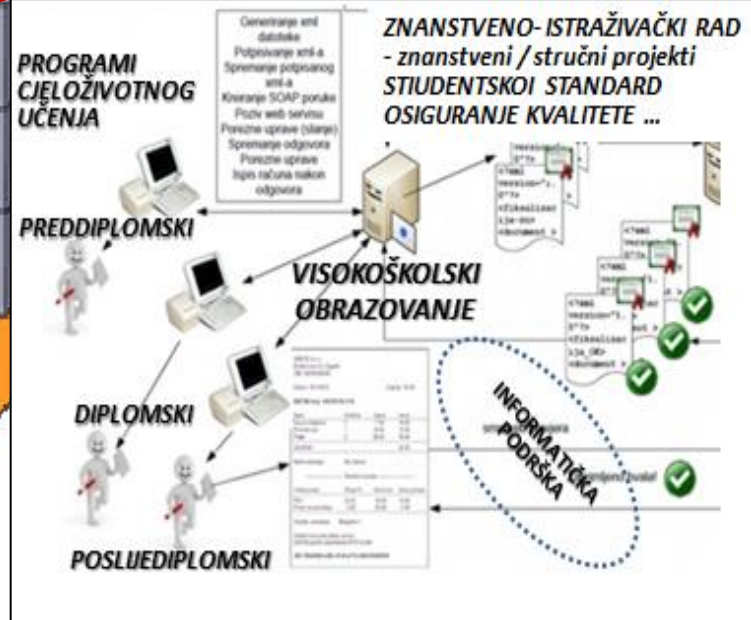


PODZETNIČKE  
AKTIVNOSTI

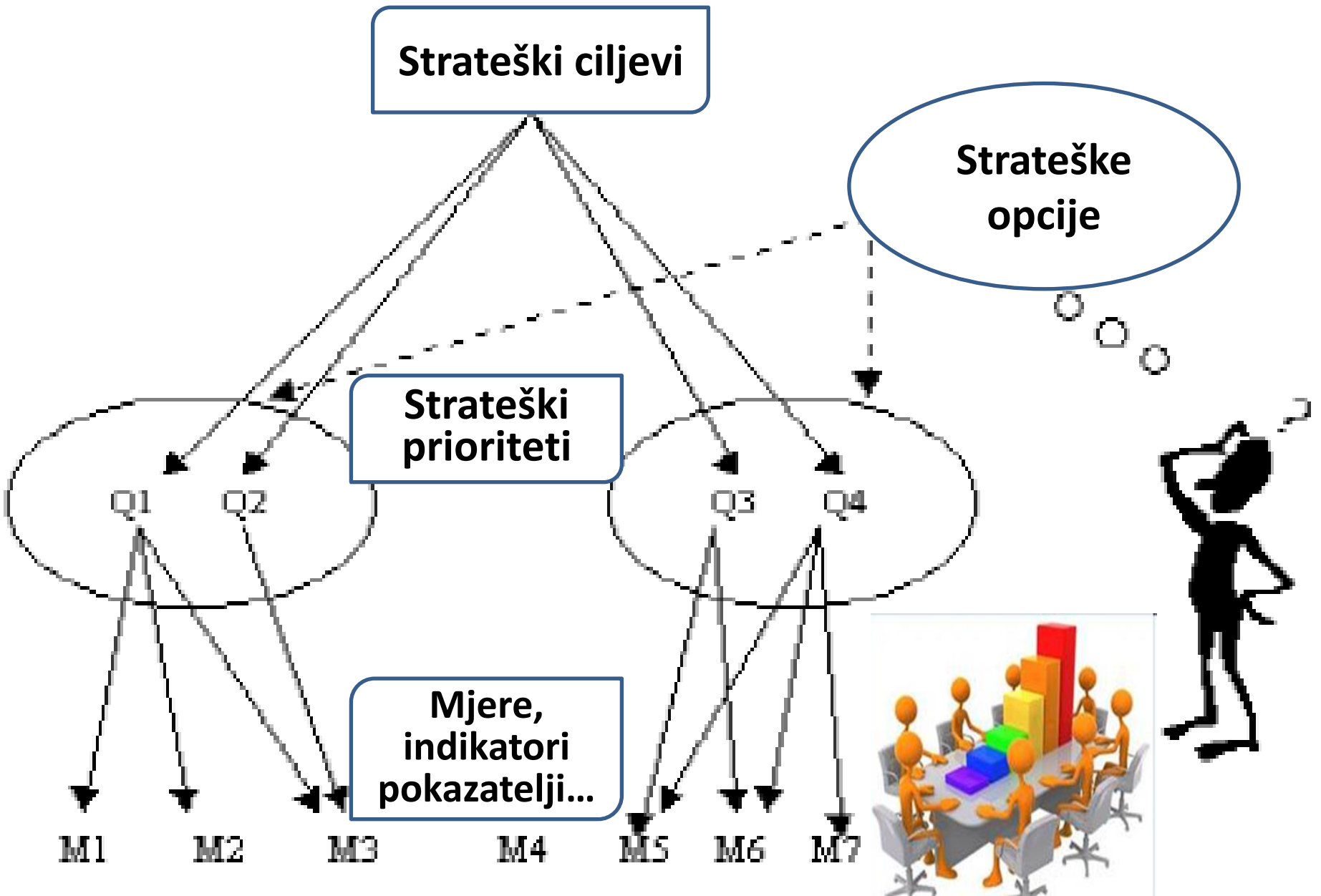


POSLOVNE  
USLUGE

TEMELJNA MISIJA  
JAVNOG MENADŽMENTA



# Podrška strateškom upravljanju



**STRATEGIJA**

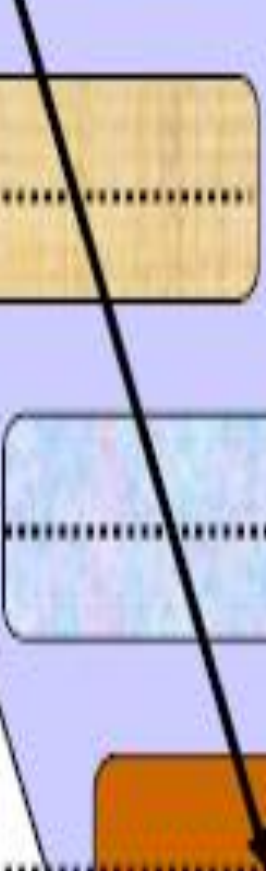
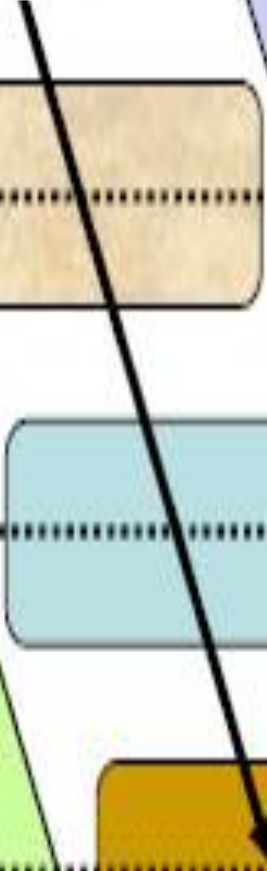
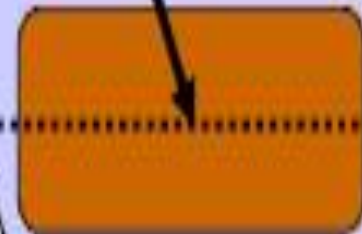
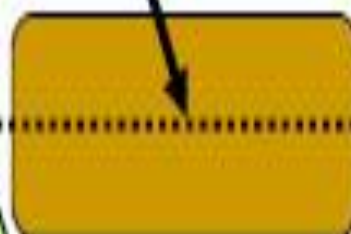
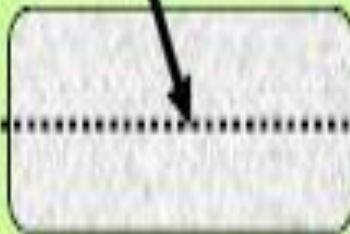
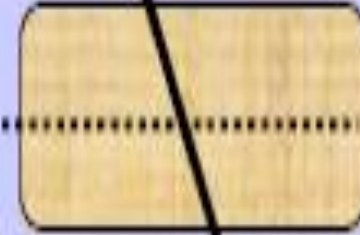
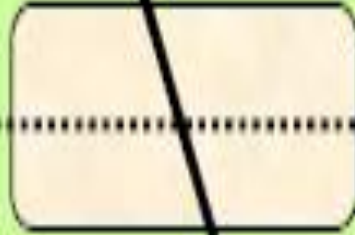
**CILJEVI**

**NAČIN  
MJERENJA**

**Razina SBU  
– strateške  
poslovne  
jedinice**

**Razina segmenta  
(odjeljenje,  
mjesto troška**

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





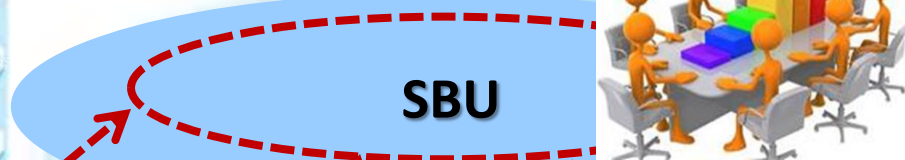
**SBU**



**SBU**



**SBU**



**Informacija strategijskog računovodstva za upravljanje sustavom visokog obrazovanja**

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



**SBU**



**SBU**



**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*



# Troškovi – strateški pristup

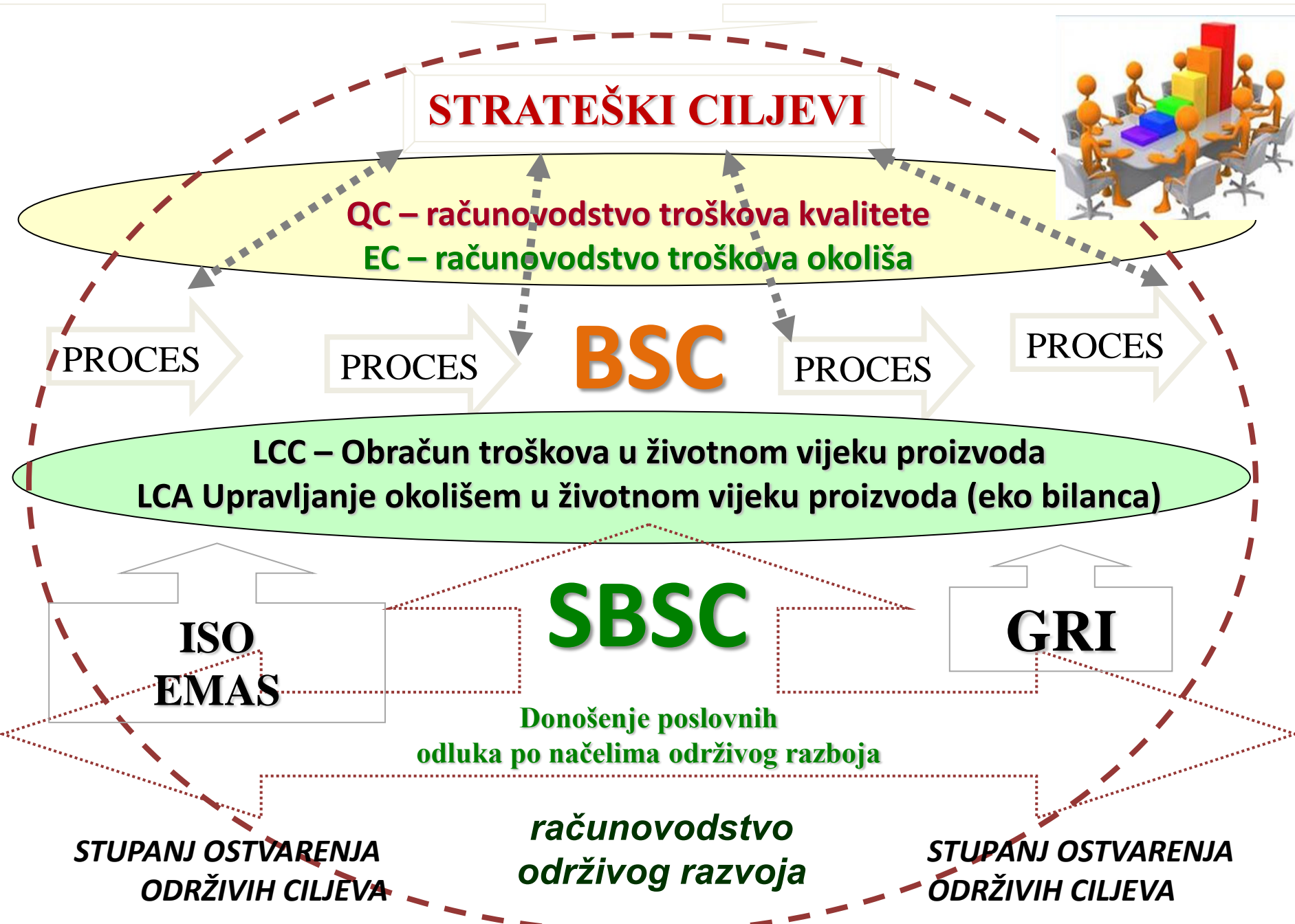
- TROŠKOVI U **KLASIČNOM** SUSTAVU se sagledavaju primarno kao funkcija stupnja iskorištenja kapaciteta i količine outputa.
- **STRATEŠKO** upravljanje troškovima polazi od pretpostavke da su troškovi uzrokovani velikim brojem različitih utjecajnih činitelja, koji su na kompleksan način međusobno uvjetovani, 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**



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

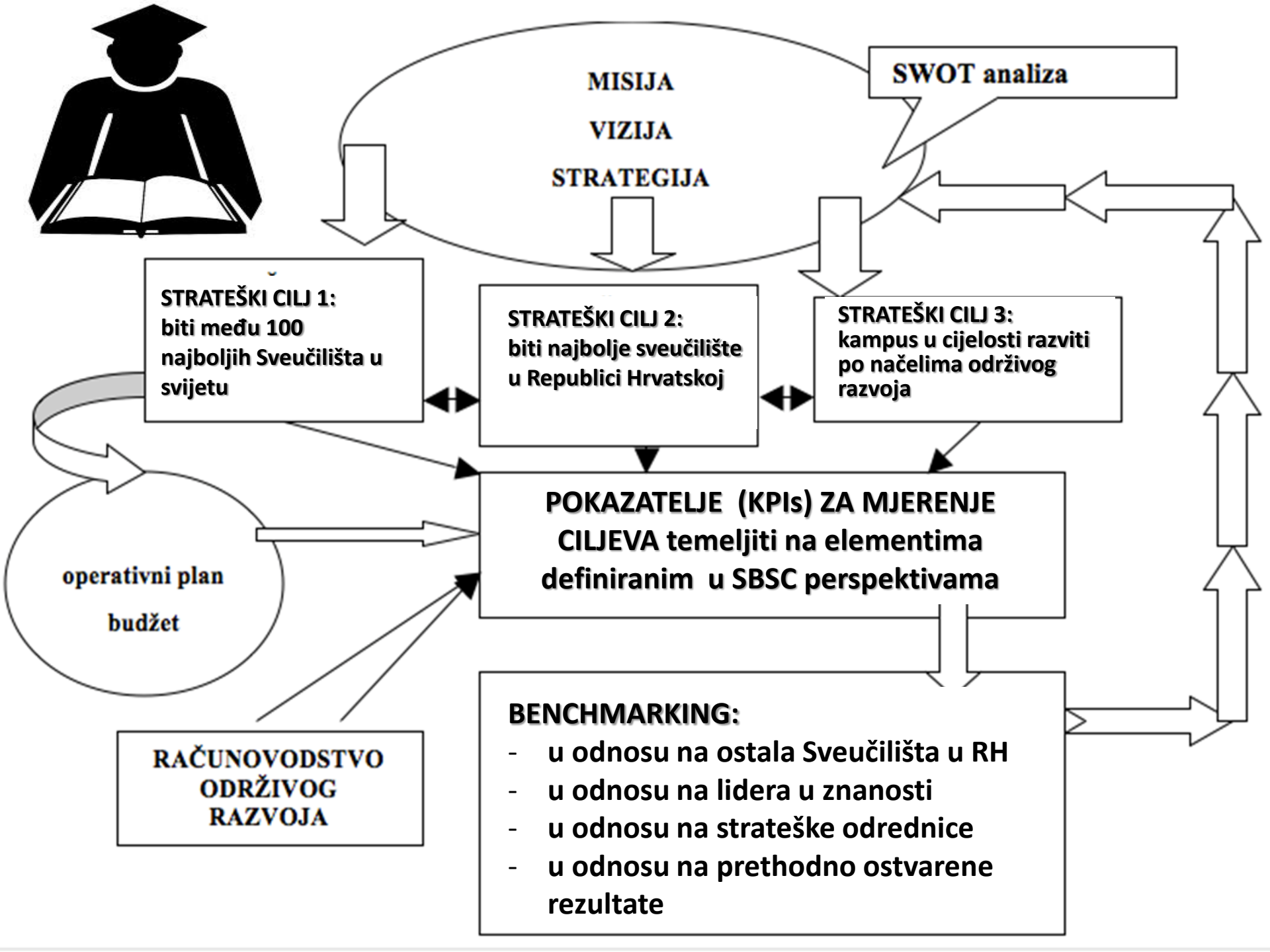
**POKAZATELJE (KPIs) ZA MJERENJE  
CILJEVA temeljiti na elementima  
definiranim u SBSC perspektivama**

**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**

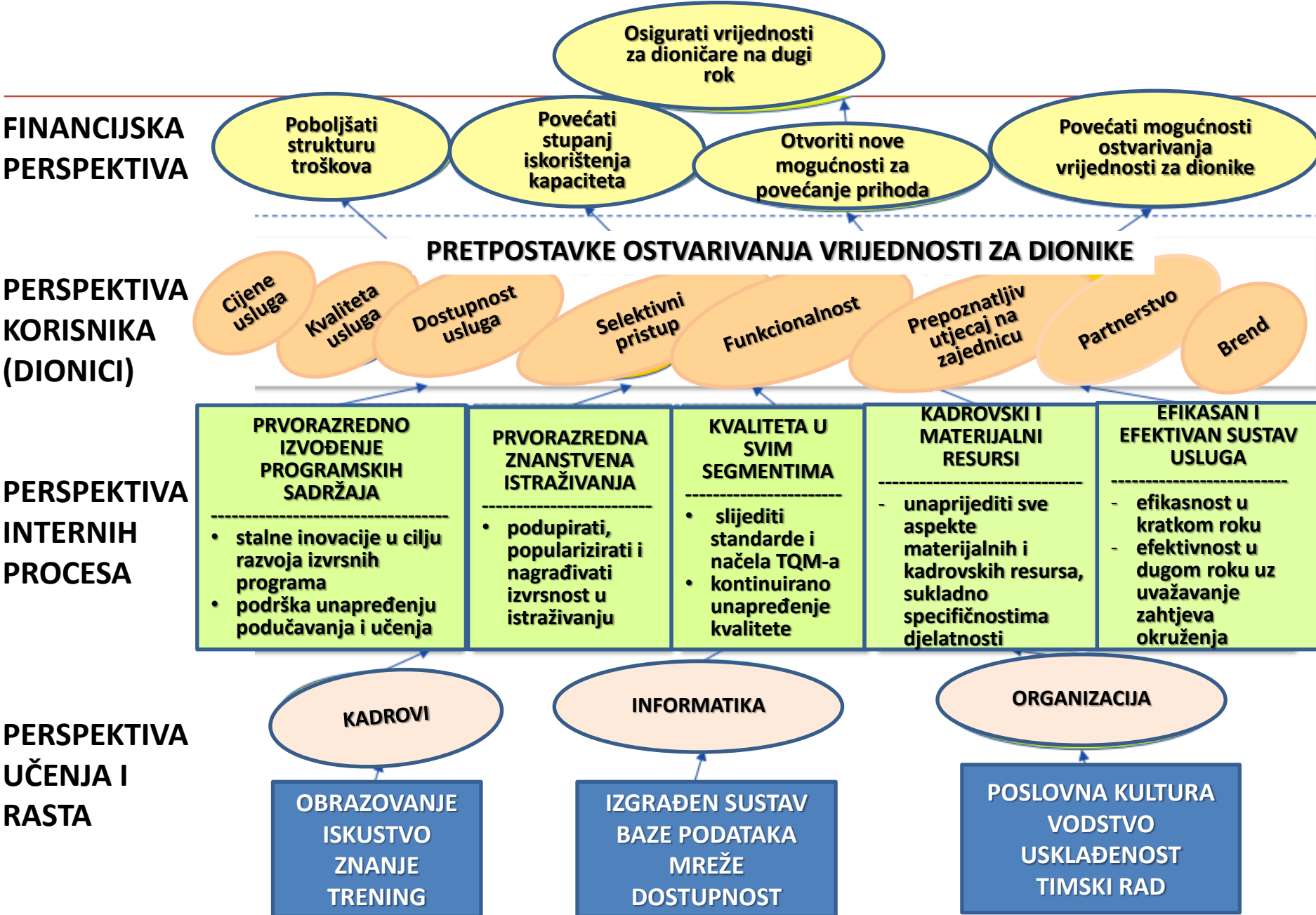
**PRIHODI**

**RASHODI /  
IZDACI**

**KLJUČNA PODRUČJA  
MJERENJA**



# POLAZIŠTA OBLIKOVANJA „BSC” METODE U VISOKOM OBRAZOVANJU





**FAKULTET 1**



**FAKULTET 2**



**FAKULTET 3**

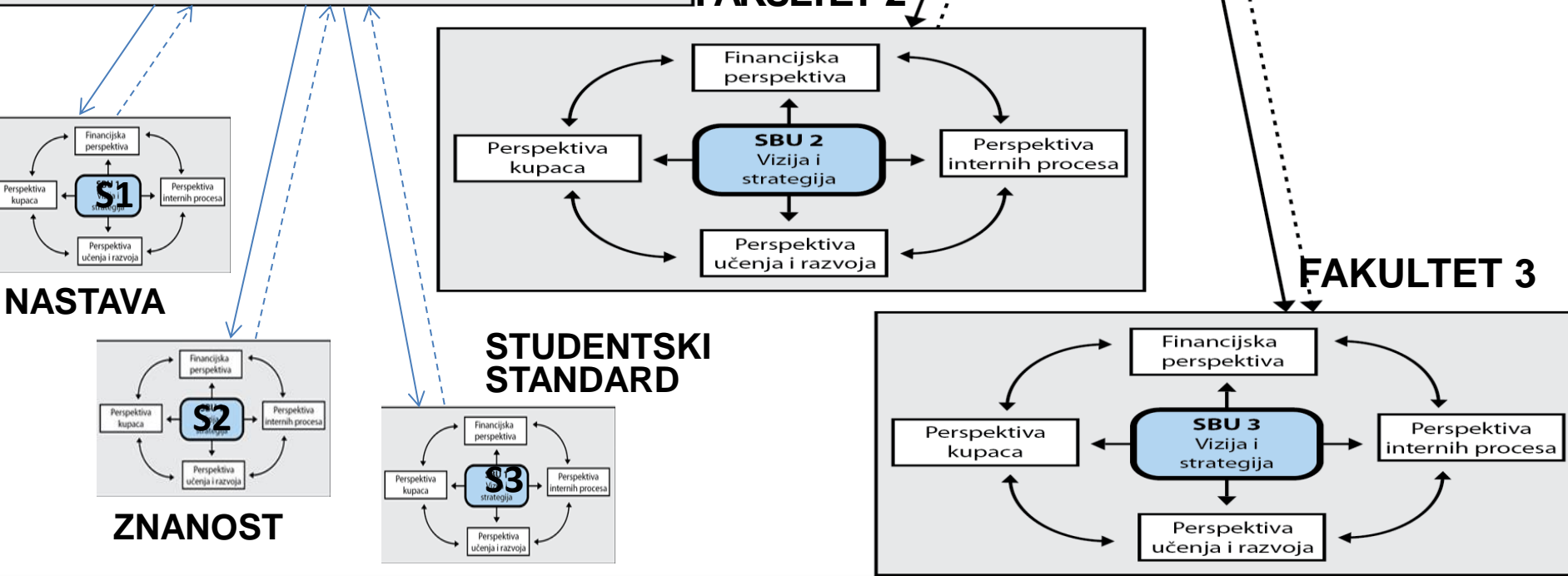


**NASTAVA**



**ZNANOST**

**STUDENTSKI STANDARD**

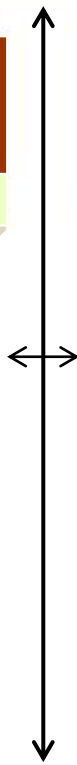


| Perspektiva korisnika / dionika  | Kako nas vide naši korisnici / dionici / interesne skupine?  |
|--|--|
| <b>CILJEVI</b>   | <b>M J E R E</b>   |
| Kvalitetni akademski programi<br>Orijentacija na potrebe i interese studenata<br>Kvaliteta djelovanja sastavnica<br>Vrijednost za novac<br>Zadovoljstvo zaposlenika i studenata, uključenost bivših studenata (alumni) | Kvaliteta postignuća ocjenjena prema relevantnim izvorima, prema međunarodno priznatim kriterijima (rang sveučilišta)<br>Kvaliteta nastave prema ocjenama studenata<br>IF publiciranih radova u vodećim znanstvenim publikacijama, kvalitetni projekti, a s naglaskom na uključivanje studenata<br>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  |
|--|---|
| <b>CILJEVI</b>   | <b>M J E R E</b>  |
| Povećati kvalitetu programa preddiplomskog studija<br>Povećati broj inovacija u nastavi<br>Podići razinu znanja studenata<br>Povećati broj studenata koji dobivaju priznanja i nagrade u i izvan sustava<br>Zadržati kvalitetne zaposlenike i poticati njihov razvoj | Osigurati nezavisne recenzije akademskih programa, njihov sustavan nadzor te financijsku potporu aktivnostima studenata<br>Mjeriti ishode učenja studenata kroz uspješnost zapošljavanja u struci<br>Pratiti postignute ocjene, broj isporučenih ECTS bodova, zadovoljstvo studenata<br>Podići razinu tehnoloških rješenja i intenzitet korištenja u nastavi, primjenu inovativnih rješenja<br>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 ?   |
|--|--|
| <b>CILJEVI</b>   | <b>M J E R E</b>   |
| Ostvariti i premašiti budžetom definirane rezultate<br>Poboljšati procese u cilju podizanja zadovoljstva studenata i zaposlenika<br>Poboljšati kvalitetu menadžmenta na svim hijerarhijskim razinama | Povećanje redovitih prihoda iz proračuna<br>Povećanje vlastitih prihoda kroz nove programe i aktivnosti<br>Osigurati potporu institucija gdje su zaposleni bivši studenti<br>Racionalizacija troškova<br>Porast efikasnosti procesa<br>Uvođenje više razine informatizacije i izgradnja integralnog informacijskog sustava<br>Viši stupanj korištenja kapaciteta i drugih oblika imovine ... |

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



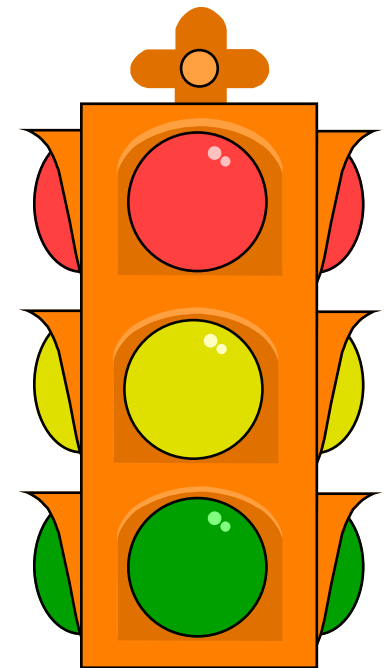




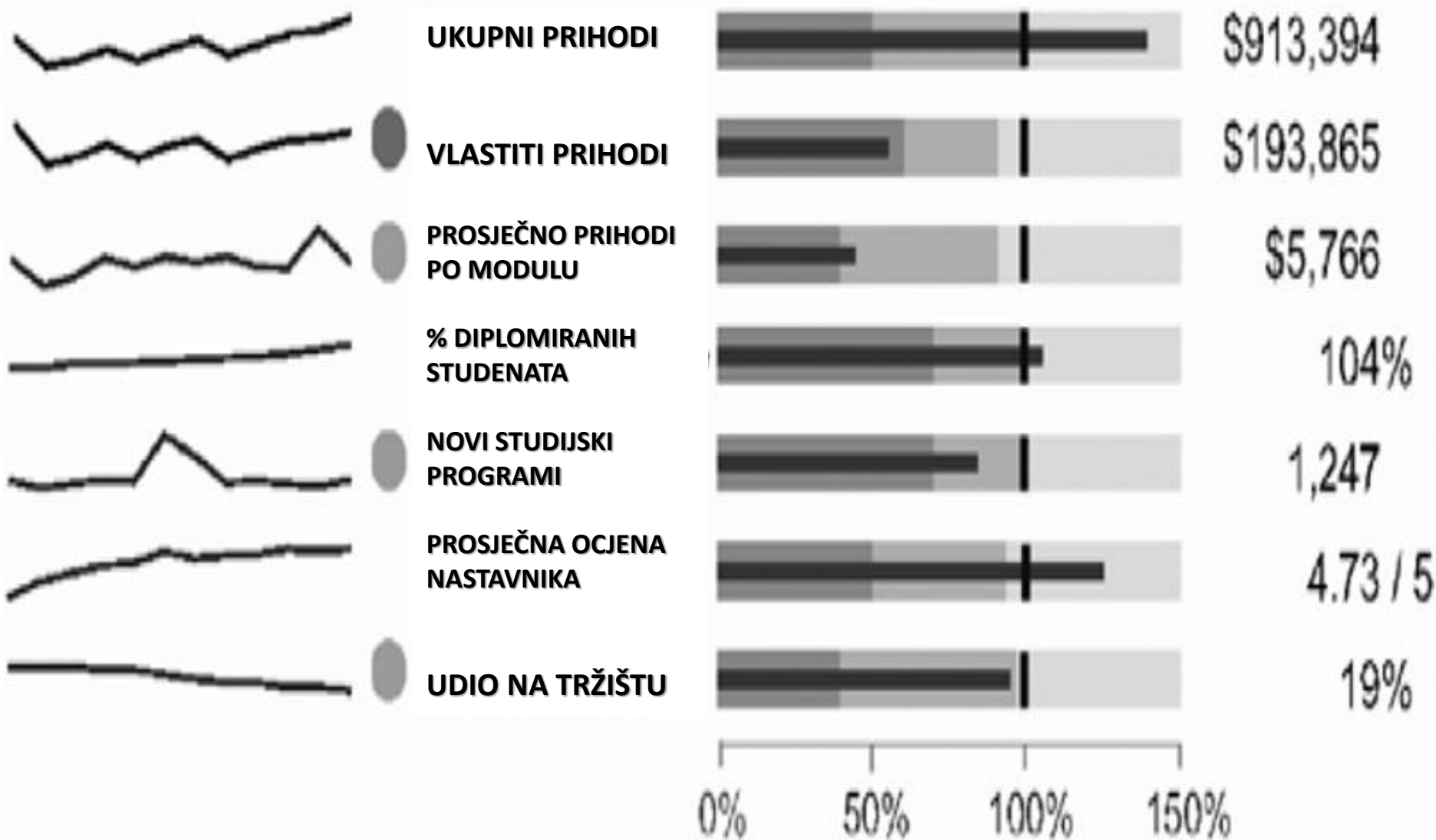
# Semafor upozorenja

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



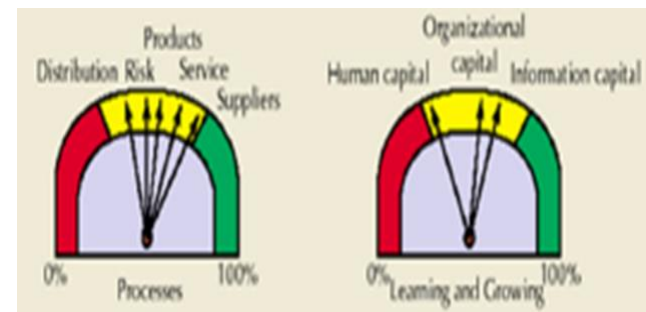
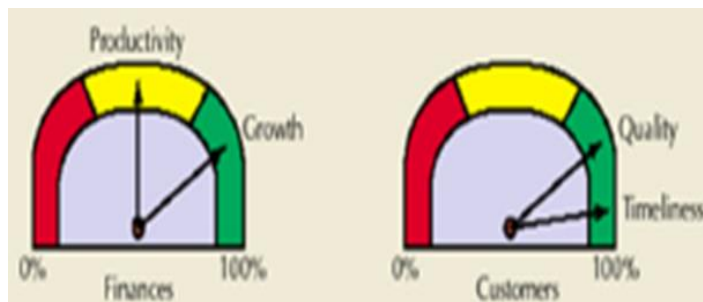
**TREND KRETANJA ONOGA ŠTO SE MJERI    % OSTVARENJA OD OČEKIVANOG    APSOLUTNO**



OSTVARENO   
  OČEKIVANO   
  NE ZADOVOLJAVA   
  ZADOVOLJAVA   
  DOBRO

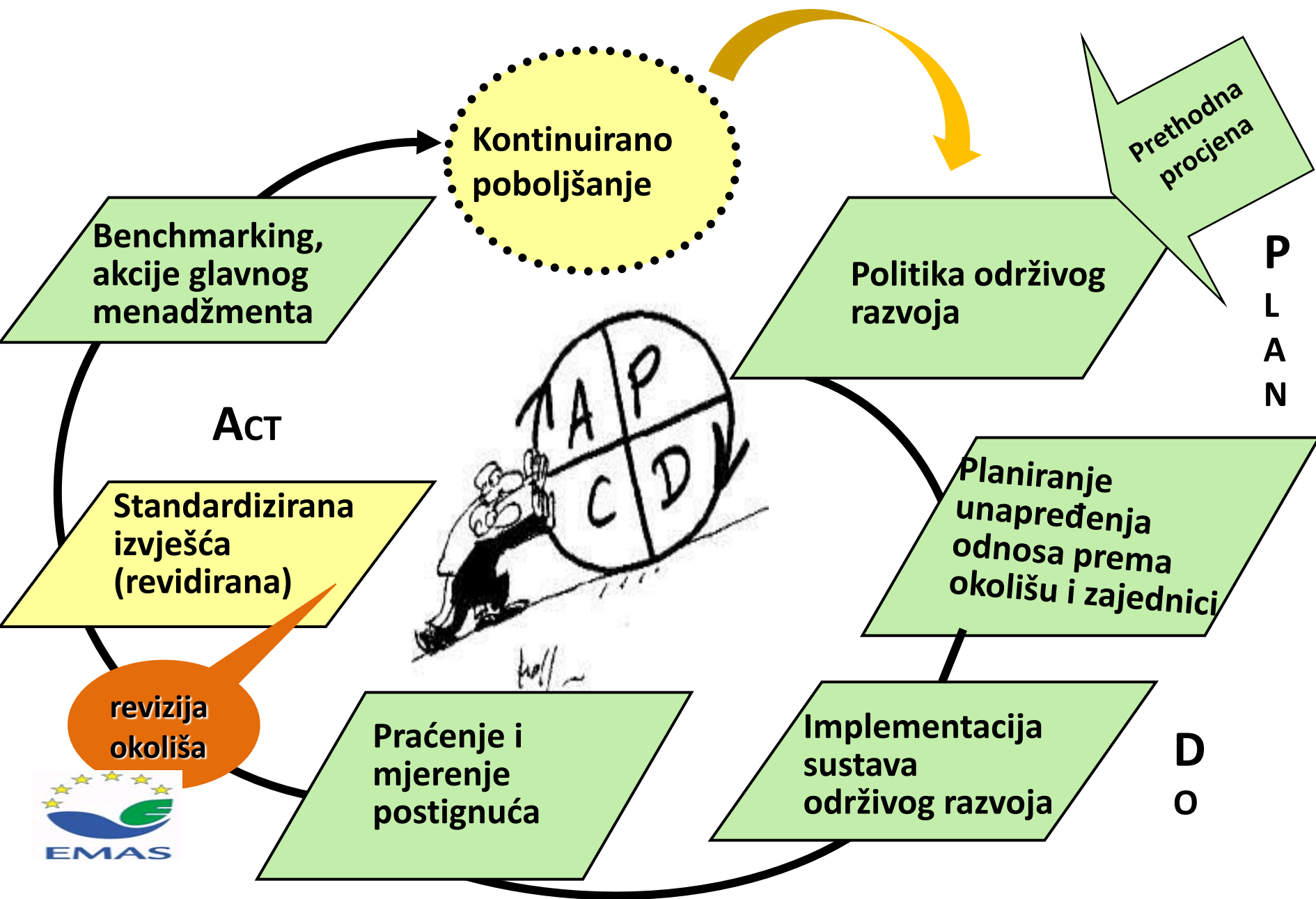
| Elementi mjerenja – preddiplomski studij                 | Ostvareno | Očekivano | Semafor   |
|--|-----------|-----------|---|
| Ukupan broj upisanih studenata                           | 1,078     | 960       |       |
| Broj upisanih studenata po modulu                        | 189       | 180       |       |
| % 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            |

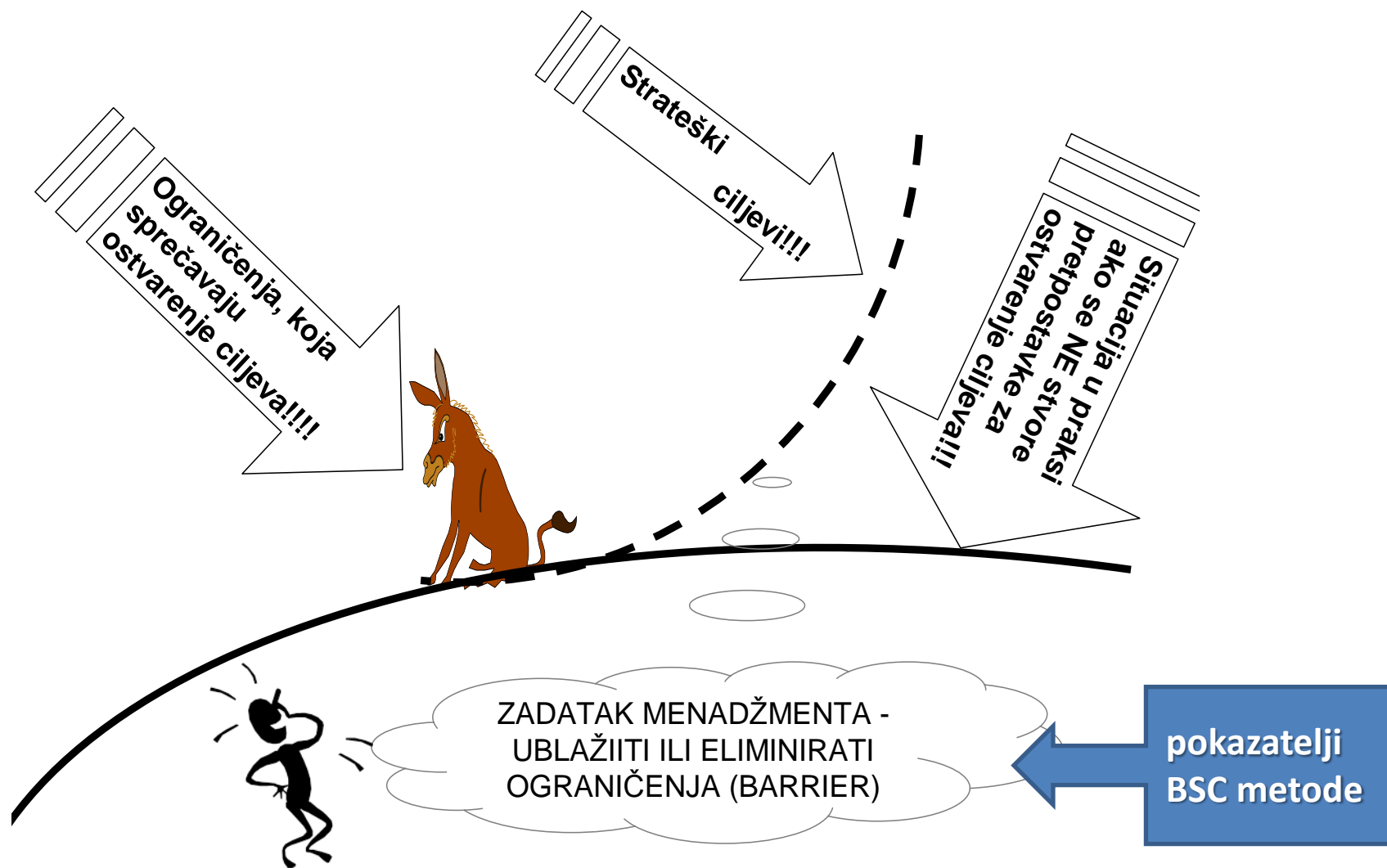




# KONTINUIRANO UNAPREĐENJE u sustavu TQEM



# 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**