

Razvoj *Balanced Scorecard-a*



Uvod

- Koristi se za praćenje ostvarenja općih i specifičnih ciljeva
- Omogućava organizaciji da pojasni svoje vizije i strategiju te ih pretoči u djelovanje
- Detaljizira interne poslovne procese i vanjski ishod u cilju kontinuiranog poboljšanja strateške uspješnosti poslovanja i strateških rezultata
- Četiri perspektive / kvadranta:
 - Klijenti;
 - Učenje i razvoj / ljudi;
 - Unutarnji procesi; i
 - Financije



Politike i outputi

- Bave se glavnim poslovnim outputima ministarstva / uprave / poslovnog područja
- Vanjsko sagledavanje sve četiri perspektive
- Ključna mjera uspjeha je zadovoljstvo klijenata s isporučenim outputima
- Popis ciljeva treba biti sažetak glavne poslovne djelatnosti u području poslovanja



Učenje & razvoj

- Prva od tri prednje perspektive
- Treba izložiti u kratkim crtama kako radimo s našim ljudima
- Uključuje vodstvo, edukaciju zaposlenika, lakoću u komunikaciji, i stavove o korporativnoj kulturi vezano uz kontinuirano usavršavanje



Unutarnji procesi

- Fokus je na ključnim unutarnjim procesima koji vode poslovanje
- Ovisi o prirodi određenog područja poslovanja
- Uključuju ciljeve po područjima kao što su:
 - Programi za poboljšanje;
 - Reforme ;
 - Planiranje poslovanja ;
 - Korporativno upravljanje;
 - Usluge namijenjene interesnim skupinama; te
 - Druge poslovne ključne sustave.



Financije

- Mjerenje financijskih rezultata koje Ministarstvo ostvaruje
- Pravodobni i točni podaci vezani uz financiranje će uvijek biti prioritet te rukovoditelji moraju činiti sve što je potrebno da bi ih osigurali.



Ciljevi

- Ciljevi trebaju biti povezani s ciljevima organizacije
- Trebaju biti dosljedni izjavama o politikama upravljanja; ciljevima ministarstva; i širem financijskom kontekstu
- Moraju jasno specificirati, na višoj razini, što se treba dovršiti (i zašto želimo obaviti ove aktivnosti)
- Mogu se iskazati općim pojmovima tako da se može razmotriti raspon opcija



Specifični ciljevi

- Moraju biti povezani s ostvarenjem sveobuhvatnog cilja
- Moraju evidentirati detalje kako će se ostvariti naši ciljevi i dokad
- Specificirati će ishod koji se treba ostvariti u ključnim fazama procesa
- Trebaju biti pisani u terminima SMART-a – odnosno Specifičan, Mjerljiv, Attainable/ostvariv, Relevantan i Time-bound/vremenski ograničen



Specifični ciljevi

- Prije finaliziranja specifičnih ciljeva, važno je zapitati se sljedeća pitanja:

Specifičan	je li cilj dobro definiran i razumljiv?
Mjerljiv	je li moguće znati kada se cilj ostvario i koliko daleko smo od ostvarenja cilja ?
Ostvariv	je li ostvarenje ciljeva potpuno unutar područja poslovanja i je li vremenski okvir realan i ostvariv? Imate li dostatne resurse, znanje i vrijeme potrebno za ostvarenje cilja?
Relevantan	je li cilj izravno povezan s ostvarenjem sveobuhvatnog cilja?
Vremenski ograničen	sadrži li cilj datum dovršetka ili definirano razdoblje tijekom kojeg će se cilj ostvariti?



Radnje

- Moraju jasno specificirati korake u procesu koje se trebaju dovršiti kako bi se ostvarili "ciljevi"
- Trebaju detaljno prikazati koji zadaci se imaju obaviti u cilju ostvarenja cilja
- Radnje-uzorci koje se odnose na cilj "Do 30. studenog 2010. razviti Plan učenja i razvoja" uključuju:
 - Utvrđivanje ključnih odgovornosti Uprava za financije, sada i u budućnosti;
 - Utvrđivanje vještina koje su temeljne za zaposlenike Uprave;
 - Utvrđivanje deficita nekih vještina; te
 - Izrada plana izobrazbe.



Mjere

- Smjernice za utvrđivanje je li poslovanje zadovoljavajuće i je li se cilj ostvario
- Trebaju prikazati detaljno ono što ukazuje na prihvatljivu razinu uspješnosti poslovanja
- Trebaju se povezati s pojedinačnim ciljevima koji se imaju ostvariti
- Za cilj "Do 30. studenoga 2010. razviti "Plan učenja i razvoja", jednostavno rečeno mjera je da je "Plan učenja i razvoja izrađen".

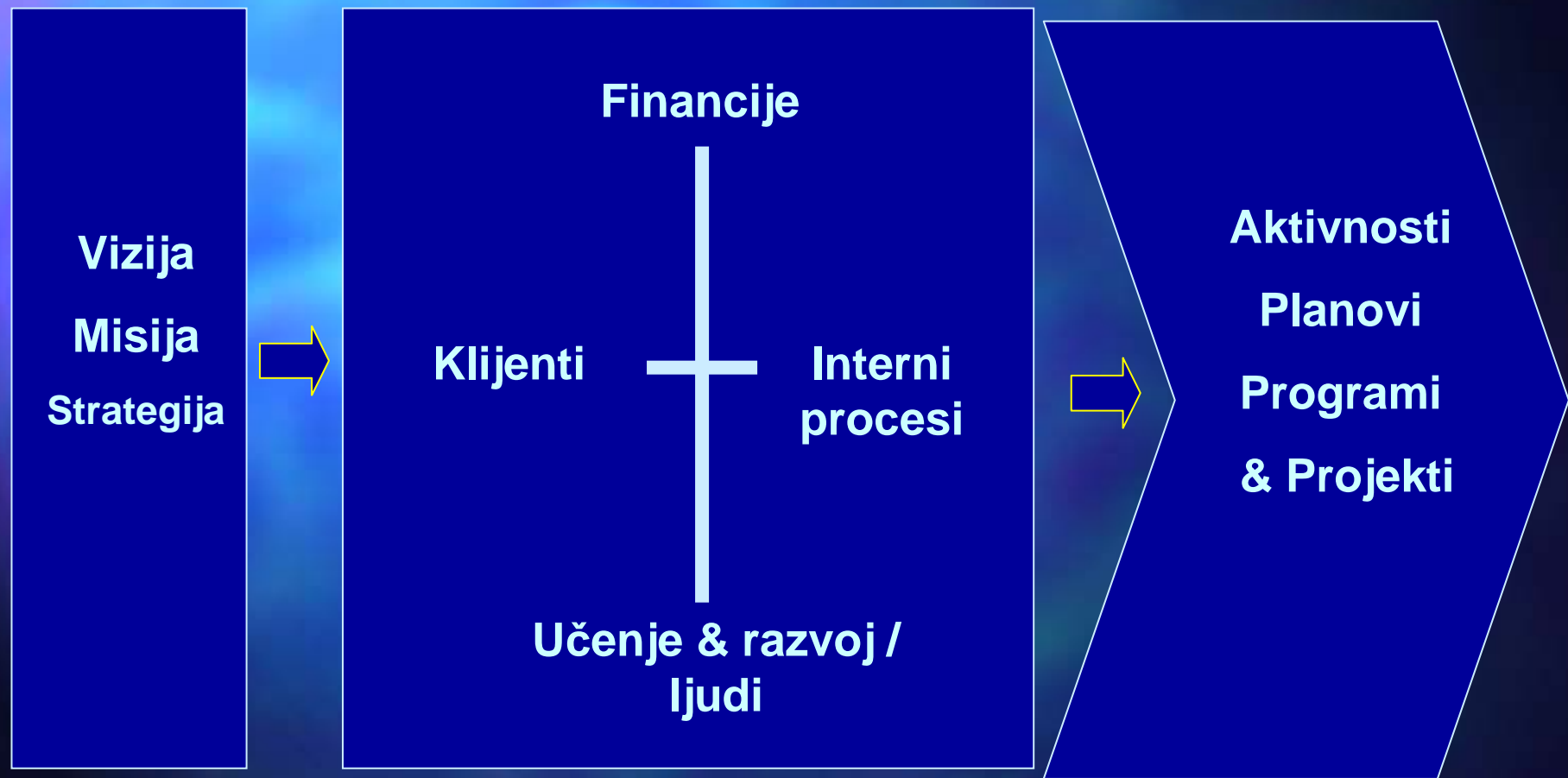


Rizici

- Trebaju odražavati one neizvjesne događaje ili skup događaja koji ako se pojave, će imati učinak na ostvarenje ciljeva.
- Utvrđivanje relevantnih rizika je ključna faza u povezivanju aktivnosti planiranja poslovanja s upravljanjem rizicima i razvojem Registra rizika.



Izrada Balanced Scorecard-a



Izrada Balanced Scorecard-a

Klijenti

**Da bismo
ostvarili našu
viziju,
kakovima nas
trebaju
poimati naši
klijenti?**

Ciljevi	Spec.ciljevi	Radnje / Aktivnosti	Mjere / Pokazatelji	Rizici



Izrada Balanced Scorecard-a

**Da bismo
ostvarili našu
viziju, kako
bismo
održavali
našu
sposobnost
za promjene i
poboljšanja?**

Učenje & razvoj

Ciljevi	Spec. ciljevi	Radnje / Aktivnosti	Mjere / Pokazatelji	Rizici



Izrada Balanced Scorecard-a

Kako bismo zadovoljili naše klijente i interesne skupine, u kojim poslovnim procesima trebamo prednjačiti?

Interni procesi

Ciljevi	Spec. ciljevi	Radnje / Aktivnosti	Mjere / Pokazatelji	Rizici



Izrada Balanced Scorecard-a

Financije

**U cilju
financijske
uspješnosti,
kakovima nas
trebaju poimati
naše interesne
skupine?**

Ciljevi	Spec. ciljevi	Radnje / Aktivnosti	Mjere / Pokazatelji	Rizici



Korištenje Balanced Scorecard-a u javnom sektoru

Nekoliko čimbenika to otežava ali potencijalno može biti više koristi:

- Definiranje 'uspjeha'
- Prilagođavanje čestim promjenama vezanim uz kratkoročne i srednjoročne ciljeve (i resurse)
- Definiranje provedivih mjera za postizanje rezultata
- Ako postoji kultura ograničene "odgovornosti za rezultate"
- Potreba za mijenjanjem tradicionalnog okvira BS-a kako bi odražavao neprofitne nefinancijske prioritete (zadovoljavajući vanjske interesne skupine ekvivalente dioničara)



Sažetak

Pokazatelji uspješnog poslovanja imaju sljedeće karakteristike:

- Da su prihvatljivi i smisleni klijentu
- Prikazuju koliko dobro su se ostvarili ciljevi
- Jednostavni, razumljivi, logični & ponavljaju se
- Pokazuju trendove kretanja
- Nedvosmisleno su definirani
- Omogućavaju nedvosmisleno prikupljanje podataka
- Pravodobni su
- Vode ka odgovarajućem djelovanju

US National Performance Review (1997)



Balanced Scorecard značajke

- Ovisan o kontekstu
- Propisuje i fokusira se na određena pitanja
- Ambiciozan (pogled u budućnost kako bi stvari trebale izgledati)
- Eksplicitan model uzroka & posljedice



Balanced Scorecard

Uprave za regionalni razvoj

Policy and Outputs

Objectives

1. Devise high level strategies for the development of the region and its transport infrastructure.
2. Improve the Strategic Road Network by the delivery of major road schemes.
3. Maintain the road network to keep it safe, effective and reliable.
4. Make roads safer through engineering, traffic calming, school travel and safety projects and enhancement of the pedestrian and cycling network.
5. Promote increase in use of public transport.
6. Deliver more sustainable and accessible transport arrangements for the region, including development of a Rapid Transit system for Belfast.
7. Facilitate the development of air and sea ports.
8. Secure sustainable water and sewerage services for the region.

Processes and Stakeholders

Objectives

1. Plan our business activity to ensure we meet our targets and work in a sustainable fashion.
2. Prepare for, implement and embed Public Sector Reforms.
3. Continuously improve our systems and arrangements for:
 - security;
 - information assurance and records management;
 - business continuity and emergency responsiveness;
 - Corporate Governance; and
 - ensuring equality of opportunity and compliance with Health and Safety etc.
4. Work constructively with the Department's key stakeholders.

People

Objectives

1. Improve leadership skills in the Department.
2. Deliver improved and more effective services through well managed organisational change.
3. Develop our people's capacity and capability to meet current and future objectives.
4. Manage staff effectively to ensure their engagement, commitment and performance.

Finance

Objectives

1. Secure and manage the Department's financial resources to deliver our objectives.
2. Strive to achieve value for money in delivering our functions.
3. Account for the use of the Department's financial resources.

www.drdni.gov.uk/drd_corporate_plan_2009-11_and_business_plan_2009-10.pdf



Balanced Scorecard

Uprave za regionalni razvoj

Policy and Outputs Perspective

Objectives	Targets	Actions	Measures	Risks
I Devise high level strategies for the development of the region and its transport infrastructure.	Ia By 31 March 2011 put Minister in position to take the new Regional Development Strategy (RDS) to the Executive for approval.	<p>Consult with Minister, Regional Development Committee, Executive Sub Committee, External Working Group and Inter-Departmental Steering Group.</p> <p>Present document to Regional Development Committee.</p> <p>Prepare final RDS review document for consideration by the Minister.</p>	Minister in position to take the final RDS to the Executive for approval by 31 March 2011.	<p>Reliance on third parties to agree.</p> <p>Judicial challenge.</p> <p>Major re-write required.</p>
	Ib By 31 March 2011 put Minister in a position to take the new Regional Transportation Strategy (RTS) to the Executive for approval.	<p>Redraft revised RTS in light of consultation responses.</p> <p>Continue engagement with key stakeholders during the redrafting process.</p> <p>Prepare final RTS review document for consideration by the Minister.</p>	Minister in position to take the final RTS to the Executive for approval by 31 March 2011.	Reliance on third parties to agree.

www.drdni.gov.uk/drd_corporate_plan_2009-11_and_business_plan_2009-10.pdf



Balanced Scorecard Uprave za regionalni razvoj

People Perspective

Objectives	Targets	Actions	Measures	Risks
1 Improve leadership skills in the Department.	1a	By 31 January 2011 conduct review of effectiveness of the Departmental Board, including consideration of its remit, constitution and operating procedures.	Review previous self assessment. Develop Evaluation Plan. Implement plan.	Plan developed and implemented. Conflicting work pressure.
	1b	By 30 June 2010 agree an action plan to enhance the performance of senior departmental staff in managing and delivering change.	Introduce 360° appraisal process for senior staff. Develop individual action plans. Develop group action plans.	Action plan agreed. Conflicting work pressure.
	1c	By 31 December 2010 deliver leadership and change management training for grades Deputy Principal to Senior Principal.	Develop training programme. Deliver training.	Training delivered. Lack of agreement on content of training. Conflicting work pressure.
2 Deliver improved and more effective services through well managed organisational change.	2a	By 31 May 2010 deliver a formal progress report on the People and Change Strategy to the Departmental Board summarising the achievements made in Year 1 (2009-10) and detailing the proposed Action Plan for Year 2 (2010-11).	Monitor progress against commitments. Develop Action Plan for 2010-11. Deliver report to the Board.	Report produced and delivered. Competing priorities impacting on workload required to deliver and sustain People and Change Strategy.
	2b	Throughout 2010-11 deliver the agreed People and Change Action Plan.	Deliver agreed actions.	Action plan delivered. Lack of capacity and / or capability.

www.drdni.gov.uk/drd_corporate_plan_2009-11_and_business_plan_2009-10.pdf



Pitanja ?

