

METODA BSC V MANAGEMENTU VEŘEJNÉ SPRÁVY

Petra DVOŘÁKOVÁ – Petr SUCHÁNEK

ABSTRAKT

Metoda BSC je jednou z moderních metod řízení, která je v současnosti využívána progresivními podniky v komerční sféře. Tato metoda je v poslední době také spojována s finančním řízením a vykazuje na tomto poli zajímavé výsledky. Lze tedy předpokládat, že by tato metoda mohla pomoci zkvalitnit proces řízení také ve veřejné správě, což by mělo vést v neposlední řadě k jejímu zefektivnění. Předmětem článku je proto posoudit možnosti využití metody BSC při řízení, resp. finančním řízení ve veřejné správě. Hlavním cílem článku je analýza metody BSC a jejích odlišností při aplikaci ve veřejné správě.

KLÍČOVÁ SLOVA: BSC, management, veřejná správa, efektivnost

JEL klasifikace: H83, P35

ÚVOD

Metoda Balanced Scorecard (BSC) vznikla začátkem 90. let 20. století v reakci na empirické studie, které dokládají, že řada rozvojových strategií není v podnikové praxi vůbec realizována. Příčinou je zřejmě náročnost převedení strategických cílů do operativních činností podniku. Problémem je na jedné straně zajištění implementace strategie do všech podnikových činností, na druhé straně následné měření dosažení cílů strategie. Operativní plány jsou totiž měřeny většinou pouze finančními ukazateli, které nemohou komplexně vystihnout situaci podniku. K tomu je potřeba sledovat také nefinanční ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance a „vyvážit“ je s finančními ukazateli podniku.

Výhodou metody BSC, která je v české odborné literatuře (viz. např. HORVÁTH & PARTNERS, 2002) nazývána metodou vyvážených ukazatelů nebo také vyváženého úspěchu, je právě schopnost vyvažovat finanční a nefinanční stránky rozvojových strategií. Přestože byla metoda BSC původně vyvinuta pro využití v podnikatelském prostředí, její autoři, ekonomové Kaplan a Norton z Harvard Business School, ji doporučují i pro aplikaci ve veřejné správě.

To zcela koresponduje s vývojem posledních let, tedy s pronikáním manažerských metod ze soukromého sektoru do řídicích procesů ve veřejném sektoru, resp. v organizacích veřejné správy. Tento trend je viditelný nejen v zemích Evropské unie, ale i v České republice. Kromě metody BSC, která je zatím u nás méně známá, se v organizacích veřejné správy aplikují např. model sebehodnocení CAF, systém kvality dle ISO norem, benchmarking a další.

Předmětem tohoto článku je základní charakteristika metody BSC využívané v komerční sféře a zároveň její odlišnost při aplikaci ve sféře veřejnosprávní. Zároveň uvádíme příklady využití metody BSC v praxi. V České republice se jedná o případ města Vsetín. Ze zahraničních příkladů se jedná zejména o realizaci metody BSC v odvětví zdravotnictví a sociálních služeb.

1. METODA BSC V SOUKROMÉM SEKTORU

Metodu BSC lze na základě odborné literatury (HORVÁTH & PARTNERS, 2002) definovat jako multidimenzionální přístup používaný k měření výkonu organizace. Lze ji teoreticky vyjádřit jako pojmový systém, který převádí vize organizace (poslání a strategii) na měřitelné ukazatele výkonu. V rámci této metody se sledují čtyři základní ukazatele výkonu, které společně tvoří nedílný celek. Jedná se o následně uvedené ukazatele, jež jsou dle zahraniční literatury (viz. např. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 1997) nazývány tzv. perspektivami. První perspektiva je finanční (Finance), další zákaznická (Customer), následuje perspektiva interních procesů (Internal Business Processes) a poslední, avšak neméně důležitá je perspektiva učení se a růstu (Learning and Growth). Těmito ukazateli se měří postup organizace směrem k naplnění její vize. Stručná charakteristika těchto ukazatelů, resp. perspektiv v podnikatelském prostředí je obsahem následujících odstavců.

Finanční perspektiva je v podnikovém prostředí chápána jako soubor činností, záměrů a projektů, které manažeři realizují v souvislosti s dosažením strategických cílů podniku. Manažer musí neustále sledovat a vyhodnocovat situaci uvnitř organizace i v jejím okolí tak, aby ekonomičnost a ziskovost realizovaných opatření byla co nejvyšší. Jeden z autorů metody BSC profesor Kaplan (KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 2005) uvádí, že je důležité rozlišovat při analýze finanční perspektivy, v jaké fázi vývoje se podnik nachází. Identifikuje tři fáze vývoje podniku, a to fázi růstu, fázi udržení a fázi největších výnosů. V první fázi dle Kaplana patří mezi strategická témata finanční perspektivy nové produkty, nové aplikace, noví zákazníci a trhy, nové vztahy, nový mix služeb a nové ceny. Naopak ve fázi udržení se strategickým tématem stává zvýšení obrátu, snižování jednicových nákladů, zlepšení mixu prodejních kanálů a snižování provozních nákladů. V poslední fázi vývoje podniku, při nejvyšších výnosech má pak podnik akcentovat lepší využití zdrojů a cyklus cash to cash.

Zákaznická perspektiva je orientována již podle svého názvu na zákazníky podniku, resp. na jednotlivé segmenty zákazníků, jejich potřeby a poptávané produkty. Pro jednotlivé segmenty zákazníků se využívá měřítek jako podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků, ziskovost zákazníků apod. Do měření výkonnosti v této perspektivě se zahrnují také mezičlánky distribučního řetězce (dealeri nebo velkoobchod), které ovlivňují spokojenost zákazníků. Dle Kaplana by měl podnik zvyšovat počty zákazníků pouze v ziskových a perspektivních segmentech, v ostatních případech by měl nalézt vhodnější využití investic.

V rámci perspektivy interních podnikových procesů jsou sledovány procesy, které mají význam pro spokojenost zákazníků a které ovlivňují finanční cíle podniku. Přitom se jedná o existující procesy, ale také o nově zaváděné procesy s hodnotovými výhodami (inovace). Metoda BSC se tak dostává i do oblasti marketingu a vývoje.

Perspektiva učení se a růstu je spojena s nutností podniku rozvíjet podnikové zdroje, aby bylo dosaženo strategických cílů podniku. Strategických cílů nelze většinou dosáhnout se stávající úrovní zdrojů, je potřeba je rozvíjet v souvislosti s požadavky zákazníků i z pohledu interních podnikových procesů. Metoda BSC se zaměřuje na tři hlavní zdroje – lidi, systémy a podnikové procedury (srov. Balanced Scorecard, 2006). Co se týká lidí, resp. zaměstnanců, je kladen důraz na úroveň jejich znalostí, proces sebevzdělávání, ale také na jejich spokojenost a loajalitu. U informačního systému je akcentována dostupnost informací, jejich relevance a úplnost. Podnikové procedury by se měly obsahovat neustálé zlepšování procesů a motivaci zaměstnanců odpovědných za jejich realizaci.

Výše uvedené perspektivy jsou pak v rámci podnikatelské strategie propojeny v pružný systém. Nejsou tedy sledovány samostatně, ale v souvislosti s ostatními perspektivami. Zjednodušeně lze říci, že „podnikatelská strategie definovaná v rámci BSC

identifikuje zákaznické segmenty, v návaznosti na tyto segmenty určuje interní podnikové procesy, a zároveň pro tyto procesy vymezuje organizační a osobní schopnosti nutné k jejich úspěšné realizaci tak, aby byly naplněny finanční cíle podniku“ (Balanced Scorecard, 2006).

2. METODA BSC VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Veřejný sektor má oproti soukromému sektoru řadu specifík, která jsou identifikovatelná zvláště v řídicích činnostech. Tato specifika se projevují i při zavádění metody BSC do organizací veřejné správy. Opět se využívá dělení ukazatelů do 4 skupin, jejich obsah se však mnohdy liší od soukromého sektoru.

Perspektiva finanční v soukromém sektoru zahrnuje, jak již bylo výše zmíněno, finanční plány, které obecně reprezentují čistě dlouhodobé cíle ziskových organizací. Finanční plány veřejných organizací mají oproti tomu roli umožňující a limitující. Úspěch veřejných organizací může být měřen podle toho, jak efektivně a účelně uspokojují potřeby svých zákazníků, tj. voličů. Pro organizace veřejné správy z této perspektivy vyplývá snaha o nákladovou efektivnost, dodání zákazníkovi maximální hodnoty veřejného statku či služby výměnou za odvedené daně.

Spokojenost zákazníků v soukromém sektoru závisí na schopnosti organizace poskytovat kvalitní zboží a služby, efektivní dodávky a udržet celkovou spokojenost svých zákazníků. V modelu BSC jsou za zákazníky považováni jak spotřebitelé zboží a služeb, tak sponzoři, případně donátoři. Veřejný sektor je na rozdíl od komerčního prostředí při poskytování statků a služeb limitován velikostí svých rozpočtů. Organizace veřejného sektoru a jejich hlavní dodavatelé mají přitom větší odpovědnost a většinou také širší záběr činnosti než soukromé organizace.

Perspektiva interních procesů, jako část systému BSC, poskytuje informace týkající se interních výsledků činnosti organizace oproti měření, která vyjadřují finanční úspěch či spokojenost zákazníků. Aby se naplnily strategické plány organizace a očekávání zákazníků, organizace musí identifikovat klíčové procesy, na které musí klást důraz co se týče jejich kvality. Klíčové procesy jsou monitorovány, aby bylo zaručeno, že jsou prováděny dle plánu a schválených standardů. Interní procesy jsou mechanismem, díky němuž je dosahována očekávaná výkonnost organizace. To se týká jak organizací v soukromém sektoru, tak ve veřejném sektoru.

Perspektiva učení se a růstu zachycuje schopnost zaměstnanců a informačního systému organizace zvládnout běžnou činnost v organizaci i schopnost adaptovat se na nové podmínky. To je velmi důležité pro organizace veřejného sektoru vzhledem k neustále se měnícímu vnějšímu prostředí organizace a také v souvislosti s novými trendy v pojetí veřejné správy. Procesy organizace budou dle metody BSC úspěšné pouze tehdy, když je budou vykonávat přiměřeně kvalifikovaní a motivovaní pracovníci, s přesnými a včasnými informacemi (Balanced Scorecard in Public Administration, 2005). Tato část systému BSC získává na významu obzvláště, pokud se v organizaci provádějí radikální změny. Zaměstnanci by měli přebírat nové úkoly v souladu s požadavky organizace na změnu i s očekáváním zákazníků, tedy voličů. Současně mohou být po zaměstnancích vyžadovány nové dovednosti, způsobilosti a znalosti nových technologií. V praxi má tento požadavek odraz v rámci veřejné správy v povinném kontinuálním vzdělávání úředníků veřejné správy.

Nejvýznamnější rozdíly v charakteristice metody BSC pro veřejný a soukromý sektor jsou uvedeny v následující tabulce 1.

Tabulka 1 Hlavní rozdíly při aplikaci metody BSC v soukromém a veřejném sektoru

Charakteristické rysy	Podniky	Orgány veřejné správy
Funkce vedení	Systém strategického měření	Zpracování strategie a její kritéria
Výchozí bod	Vize Strategie	Strategický základ: formulace vize/poslání strategické odpovědnosti
Perspektivy	Hospodářský výsledek (zájem vlastníka) Klient Procesy Získávání znalostí	Efektivita (sociální/klient) Zdroje Procesy a struktury Obnovení a pracovní kapacita
Nejdůležitější faktory úspěchu	Není systematizováno	Matice pracovních výsledků jako základ
Opatření	Výsledky opatření	Kritéria úspěchu
Stanovení cíle	Nesystematické Jeden cíl/opatření	Tři úrovně cílů (min., realistická, max.)
Vyváženost	Perspektiva	Strategické odpovědnosti nejdůležitější faktory úspěchu Efektivnost ostatní perspektivy Korporační strategie/strategie útvarů
Zavedení	Podnikatelský (obchodní) plán Postupy osobního rozvoje Výroční zpráva	Rozpočet Roční akční plán Vyjednání o výsledcích (mezi jednotlivými stupni organizace) Diskuse o výsledcích a vývoji (v rámci organizace) Výroční zpráva

Zdroj: Sirpa Kekkonen. Finsko: Nový model strategického řízení. [online] 2005. upraveno autory

Jak je z výše uvedené charakteristiky metody BSC i tabulky zřejmé, tato metoda souvisí především s oblastí kvality činnosti organizace. Díky systému BSC organizace veřejné správy na jedné straně monitoruje běžnou činnost (finance, spokojenost voličů a výsledky vlastní činnosti), na druhé straně sleduje úsilí ke zlepšení postupů, motivace a vzdělávání zaměstnanců a zlepšování informačního systému. Je nutné opět zdůraznit, že systém BSC umožňuje nejen sledovat finanční výsledky, ale i nefinanční ukazatele úspěšnosti organizace.

Mezinárodní poradenské centrum obcím, které se mimo jiné zabývá sledováním výkonnosti veřejné správy, zdůrazňuje následující přednosti metody BSC při využití ve veřejné správě, resp. územní samosprávě (Mezinárodní poradenské centrum obcím, 2005):

- strategie města je jasně vyjádřena strategickou mapou,
- strategii je možné komunikovat s občany,
- je jasné, které projekty strategii podporují a které nikoli,
- každý útvar má jasné stanovené cíle,

- každý zamestnanec zná svoj podíl na strategii mesta a odmenu za dosazeni osobnich cilu,
- zavedenim tymovych cilu je podporaeno tymove reseni ukolu,
- existuje rovnovaha mezi financnimi a nefinancnimi ukazateli vykonnosti.

3. VYUŽITÍ METODY BSC V PRAXI

V rámci OECD byl proveden průzkum (Sirpa Kekkonen, 2005) týkající se strategického řízení a využití metody BSC ve veřejných sektorech členských zemí. Jeho výsledky ukázaly, že v zemích, které prošly reformami řízení veřejné správy, je v současnosti hlavní pozornost věnována upevnění strategických možností orgánů veřejné správy. Na základě provedeného průzkumu byly stanoveny společné znaky prováděných reforem řízení veřejné správy. Jedná se obecně zejména o zajištění dlouhodobější perspektivy v řízení a procesu rozhodování, zdůraznění významu klientů, integrování strategie a zdrojů, posílení vyhodnocování veřejných programů a v neposlední řadě zdokonalení organizační změny a zlepšení řízení. Většinu těchto požadavků je schopna naplnit v rámci veřejné správy metoda BSC. Přestože se teorie a koncepce řízení podniků dají někdy těžce převést do prostředí veřejného sektoru, při zohlednění specifík veřejné správy je možno metodu BSC využít.

Metoda BSC se v zahraniční praxi využívá v daleko hojnější míře než v České republice, což souvisí na jedné straně s historicky rozdílným vývojem veřejné správy, na druhé straně i s rozdílným tempem zavádění manažerských metod do řízení ve veřejné správě. Přesto se v České republice metoda BSC pomalu rozšiřuje.

V zahraničí jsme našli příklady využití metody BSC v praxi zejména v odvětví zdravotnictví a sociálních služeb. Tato metoda je v rámci strategického řízení ve veřejné správě ve značné míře využívána v zemích Evropské unie (viz Johnsen, A., 2001 nebo také Urrutia, I., Eriksen, S. D., 2005), ale také v USA a Kanadě (Chan, Y. CH., 2004), na Novém Zélandě a v Austrálii (Griffiths, J., 2003.).

V České republice se dá označit za průlomový projekt zavedení strategie dle BSC pro město Vsetín (viz Půček, M., Šusta, M., Hušek, Z., 2003). Tento projekt byl realizován v roce 2003 ve spolupráci města se soukromou společností. Na základě metody BSC byla vytvořena strategická mapa, která zprostředkovává pohled na strategii města ze všech čtyř perspektiv. Pro každou z perspektiv byl vytvořen určitý počet měřítek, která zachycují pozitivní či negativní vývoj v dané perspektivě. Pro město jsou tak cennou informací hlavně nefinanční ukazatele spokojenosti a kvality služeb městského úřadu, které dříve sledovány nebyly. Společně s finančními ukazateli z městského rozpočtu tak město získává komplexní analýzu své činnosti.

Přesnější informace o využívání metody BSC organizacemi veřejné správy v České republice přináší výzkum realizovaný na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v průběhu podzimu 2005. Jedná se o dotazníkové šetření v rámci projektu Ministerstva pro místní rozvoj s názvem Management regionální a místní správy. Dotazníkové šetření bylo přitom rozděleno do dvou úrovní. První úroveň zahrnovala dotazování vedoucích úředníků obcí II. a III. stupně na území Jihomoravského kraje (dále obce JMK), druhá úroveň dotazování se týkala vedoucích oddělení a odborů Krajského úřadu Jihomoravského kraje (KÚ JMK). Vybrané výsledky tohoto šetření jsou v dalším textu komentovány s důrazem na znalost a využívání metody BSC ve veřejné správě v Jihomoravském kraji.

V tabulce 2 jsou uvedeny odpovědi respondentů týkající se znalosti, resp. základního povědomí o metodě Balanced Scorecard. Je zřejmé, že povědomí o této metodě je nízké, protože jen 22,5 % respondentů z obecních úřadů někdy o metodě BSC slyšelo. V případě pracovníků KÚ JMK se jedná o 44,2 % respondentů, což je optimističtější výsledek, pokud

nevezmeme v úvahu četnosť kladných odpovedí (19 z celkových 43). Uvážíme-li ďalej, že krajský úrad má dle zákona (Zákon č. 129/2000 Sb., o kraji, § 15) poskytovať obciam poradenské služby a metodickú pomoc, mělo by povědomí o metodě BSC být právě na KÚ JMK daleko vyšší.

Tabulka 1 Základní povědomí o metodě BSC

	Obce JMK		KÚ JMK	
	Počet odpovědí	%	Počet odpovědí	%
Slyšel(a) jste někdy o metodě BSC?				
ANO	75	22,5	19	44,2
NE	258	77,5	24	55,8
Celkem	333	100,0	43	100,0

Zdroj: Dotazníkové šetření v rámci projektu Management regionální a místní správy. ESF MU, 2006.

Co se týká hlubší znalosti, resp. bližší charakteristiky metody BSC, pouze 16,2 % respondentů z obecních úřadů je schopno stanovit, k jakému účelu se metoda BSC používá (viz tabulka 3). Na úrovni KÚ JMK je to 39 % respondentů (16 odpovědí v absolutním vyjádření). Důvodem může být skutečnost, že se jedná o relativně novou metodu strategického řízení ve veřejné správě, a tudíž znalosti o ní jsou zatím celkově nízké. Je také potřeba si uvědomit, že tento výsledek zřejmě podpořila i věková struktura respondentů (zhruba 70 % respondentů se nachází v intervalu 40 – 60 let), která ukazuje na to, že tito respondenti neměli možnost dozvědět se o této metodě v rámci svého vzdělávacího procesu. Tuto situaci mohlo částečně podpořit i odkládání účinnosti služebního zákona (1. 1. 2007, přičemž při zohlednění současné politické situace v ČR je velmi pravděpodobný odklad až na rok 2008), který stanovuje povinnost kontinuálního vzdělávání úředníků státní správy. Na druhou stranu je na základě dotazníkového šetření zřejmé, že ochota pracovníků obecních úřadů i pracovníků KÚ JMK seznámit se a využívat nové metody a nástroje ve veřejné správě je vysoká (70 % respondentů obecních úřadů a 90 % respondentů KÚ JMK odpovědělo kladně).

Tabulka 3 Účel využití metody BSC

	Obce JMK		KÚ JMK	
	Počet odpovědí	%	Počet odpovědí	%
Dovedl(a) byste stanovit, k jakému účelu se metoda BSC užívá?				
ANO	50	16,2	16	39,0
NE	259	83,8	25	61,0
Celkem	309	100,0	41	100,0

Zdroj: Dotazníkové šetření v rámci projektu Management regionální a místní správy. ESF MU, 2006.

Hlubší znalost metody BSC logicky souvisí i s jejím následným využitím v praxi. Vzhledem k předchozím odpovědím respondentů (tabulka 3) nepřekvapí odpovědi na otázku možnosti využívání této metody v rámci konkrétního úseku. Pokud daný vedoucí tuto metodu vůbec nezná nebo ji zná jen povrchně, těžko může odhadnout její přínos pro činnost a fungování právě jeho oddělení či odboru. V tabulce 4 je vidět, že o využití metody BSC v praxi uvažuje pouhých 9,8 % respondentů z obecních úřadů a 30 % respondentů z KÚ JMK.

Tabulka 4 Využití metody BSC ve veřejné správě (do budoucna)

	Obce JMK		KÚ JMK	
	Počet odpovědí	%	Počet odpovědí	%
Uvažujete o využití metody BSC v rámci Vašeho úseku?				
ANO	29	9,8	12	30,0
NE	267	90,2	28	70,0
Celkem	296	100,0	40	100,0

Zdroj: Dotazníkové šetření v rámci projektu Management regionální a místní správy. ESF MU, 2006.

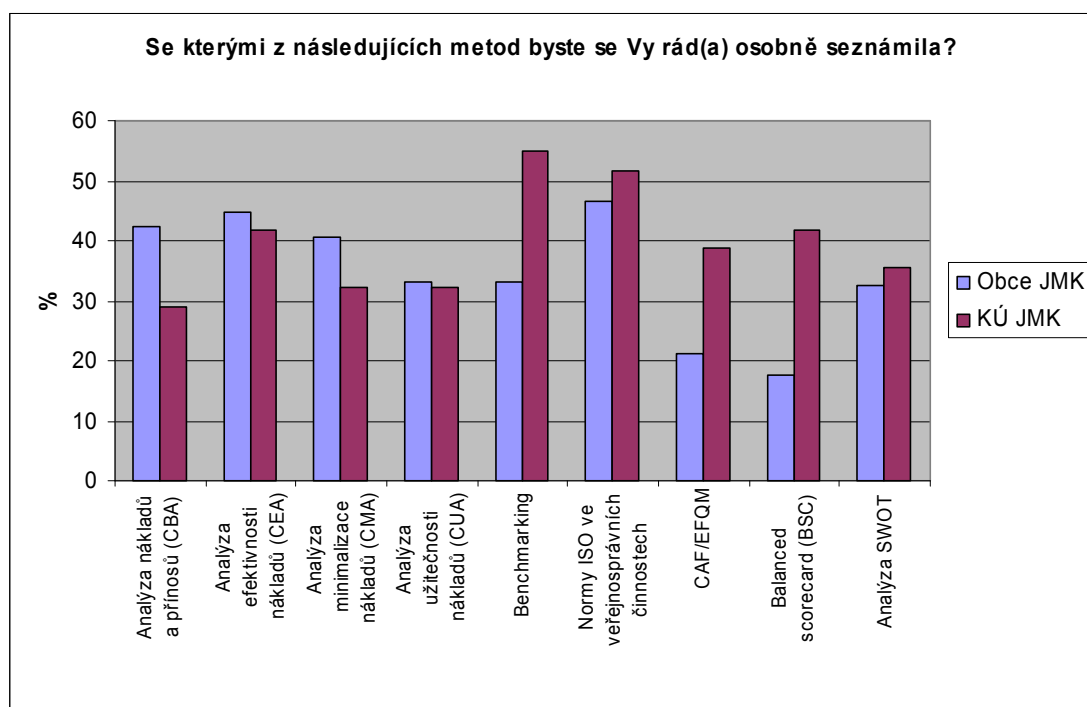
Jak už bylo výše řečeno, využití metody BSC je v dosavadní praxi veřejné správy v České republice velice omezené. To potvrzují i výsledky dotazníkového šetření na vzorku Jihomoravského kraje (viz tabulka 5). Pouze 2,7 % dotázaných z obecních úřadů již aplikovalo metodu BSC na svém úseku při přípravě nějakého projektu, na úrovni KÚ JMK je to 2,4 % (v absolutním vyjádření se jednalo o jediný případ). Přitom shodně 60 % respondentů z obecních úřadů i KÚ JMK v dotazníku uvedlo, že by pokládali za přínosné pro svoji práci případné využití nových manažerských metod a nástrojů, mezi které metoda BSC bezesporu patří. Zároveň uvedli, že jsou přesvědčeni, že tyto nové manažerské metody a nástroje mohou vést ke snižování výdajů a zvyšování příjmů daného úřadu.

Tabulka 5 Využití metody BSC ve veřejné správě (v minulosti)

	Obce JMK		KÚ JMK	
	Počet odpovědí	%	Počet odpovědí	%
Aplikoval už metodu BSC Váš úsek při přípravě některých projektů?				
ANO	8	2,7	1	2,4
NE	291	97,3	40	97,6
Celkem		100,0	41	100,0

Zdroj: Dotazníkové šetření v rámci projektu Management regionální a místní správy. ESF MU, 2006.

V grafu 1 jsou relativně demonstrovány počty respondentů z obecních úřadů a KÚ JMK, kteří projevíli zájem seznámit se s novými metodami a nástroji ve veřejné správě. Z grafu vyplývá, že zájem respondentů z obecních úřadů o metodu BSC je dost nízký, resp. nejnižší oproti ostatním metodám. To může vyplývat z jeho relativní novosti mezi ostatními více a déle známými nástroji (např. SWOT analýza), ale také z neznalosti možností, která tato metoda veřejnému sektoru skýtá. Oproti tomu můžeme vidět vyšší zájem respondentů z KÚ JMK o metodu BSC, která je v tomto případě zhruba ve středu zájmu. To může souviset jak s větší obeznámeností s touto metodou na úrovni KÚ JMK, tak také s větší ochotou respondentů seznamovat se s novými metodami ve veřejném sektoru. Celkově srovnáním odpovědí respondentů z obecních úřadů a KÚ JMK zjistíme, že ochota věnovat se novým metodám je relativně vyšší na úrovni KÚ JMK než na úrovni obcí.



Graf 1 Zájem o seznámení s vybranými novými metodami ve veřejné správě

Zdroj: Dotazníkové šetření v rámci projektu Management regionální a místní správy. ESF MU, 2006.

ZÁVĚR

Jak je zřejmé nejen z našeho článku, metoda BSC je rozšířenou metodou strategického řízení zejména v zahraničí. V České republice se tato metoda začíná postupně rozšiřovat, zvláště v podnikatelské sféře. Díky tomu, že se jedná o komplexní nástroj měření kvality, který není založen pouze na finančních ukazatelích, dá se předpokládat jeho možné využití také ve veřejném sektoru. Tato myšlenka není nikterak nová, nicméně i v zahraničí se začala prosazovat až ve druhé polovině devadesátých let (jak plyne ze zahraničních výzkumů zmíněných v literatuře). V České republice se o metodě BSC začíná v souvislosti s veřejnou správou hovořit až v posledních letech, přičemž prvně byla úspěšně aplikována ve městě Vsetín v roce 2003. Vzhledem k pozitivním zkušenostem se zavedením metody BSC se zdá její další rozšiřování při měření a kontrole kvality veřejné správy v České republice více než vhodné.

Na druhou stranu však z provedeného výzkumu plyne, že minimálně v Jihomoravském kraji postupuje seznamování, resp. zavádění metody BSC (event. dalších moderních metod řízení) ve veřejné správě velmi pomalu. Od roku 2003 se tedy situace minimálně v Jihomoravském kraji příliš nezměnila, resp. nezlepšila. Bohužel ani zájem o tuto metodu zatím není v tomto regionu příliš velký. Na druhou stranu je však pozitivní zájem alespoň o některé další moderní metody, které se zatím v managementu veřejné správy příliš neuplatňovali ani v zahraničí, jako je např. benchmarking nebo aplikace norem ISO.

Pozitívni je také zájem o metodu BSC, resp. o seznámení s touto metodou, která je patrná především u krajského úřadu. To je však zřejmě způsobeno tím, že krajský úřad tuto metodu zatím příliš nepoužívá na rozdíl od obecních úřadů jihomoravského kraje. Je tedy možno předpokládat, že se situace s uplatňováním metody BSC bude ve veřejné správě (minimálně jihomoravského kraje) postupně zlepšovat.

Přestože je metoda BSC ve svém počátečním stádiu vývoje, reprezentuje nový pohled na management, ve kterém jsou do úvahy brány všechny proměnné pracovního procesu (finanční i nefinanční) v testovatelné podobě. Obecně lze systém BSC použít k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů, ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek, k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ, ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

LITERATURA

1. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Boston, MA : HBS Press, 1997. ISBN 052180342X
2. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P.: *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2005. ISBN 8072611240
3. HORVÁTH & PARTNERS.: *Balanced Scorecard v praxi*. Praha : Profess Consulting, s. r. o., 2002. ISBN 8072590189
4. CHAN, Y. – CH.: Performance Measurement and Adoption of Balance Scorecard: A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada. In: *The International Journal of Public Sector Management*, 17, 2004, 2/3, s. 204 – 221. ISSN 0951-3558
5. GRIFFITHS, J.: Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities. In: *Australian Journal of Public Administration*, 62, 2003, (4), s. 70 – 79. ISSN 0313-6647
6. JOHNSON, A.: Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications. In: *Managerial Auditing Journal*, 16, 2001, 6, s. 319 – 330. ISSN 0268-6902
7. URRUTIA, I. – ERIKSEN, S. D.: Application of the Balanced Scorecard in Spanish private health-care management. In: *Measuring Business Excellence*, 9, 2005, 4, s. 16 – 26. ISSN 1368-3047
8. Balanced Scorecard. Význam a možnosti nasazení [online]. c2006. [cit. 20. 7. 2006] Dostupné z <<http://www.adwise.cz/materialy/bsc.pdf>>
9. Balanced Scorecard in Public Administration [online] c2005. [cit. 23. 7. 2006] Dostupné z <<http://www.balancedscorecardsurvival.com/BalancedScorecardPublicAdministration.html>>
10. Mezinárodní poradenské centrum obcí. Výkonnost veřejné správy. [online] c2006. [cit. 6. 8. 2006] Dostupné z <<http://www.mepco.cz/index.php?pg=sluzby4.htm>>
11. PŮČEK, M., ŠUSTA, M., HUŠEK, Z. Jak realizovat vizi rozvoje města – metoda BSC ve městě Vsetín. [online]. c2006. [cit. 30. 7. 2006] Dostupné z <<http://www.mepco.cz/data/Metoda%20balance%20scorecard%20ve%20meste%20Vsotin.doc>>
12. SIRPA KEKKONEN.: Finsko : Nový model strategického řízení. [online] c2006. [cit. 5. 8. 2006] Dostupné z <http://www.mvcr.cz/casopisy/s/2002/0039/pril_4.html>
13. Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích

INFORMACE O AUTORECH

Ing. Petra Dvořáková
KVE ESF MU
Lipová 41a
602 00 Brno
e-mail: dvorako1@econ.muni.cz

Ing. Petr Suchánek, Ph.D.
KPH ESF MU
Lipová 41a
602 00 Brno
e-mail: suchy@econ.muni.cz