

društvo strokovnosti  
95 let srčnosti  
medicinskih sester, babic in složnosti  
zdravstvenih  
tehnikov ljubljana  
GRADIMO STEBRE ZDRAVJA

# STRATEŠKA MAPA DMSBZT LJUBLJANA

**Gradivo pripravljeno: 12. 9. 2024**

**Gradivo potrjeno: 25. 9. 2024**

**Avtorske pravice: DMSBZT Ljubljana**



## Vsebina

SWOT ANALIZA.....	3
STRATEŠKA KARTA DMSBZT LJUBLJANA.....	4
URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV.....	5
Vizija .....	6
Poslanstvo in cilji .....	6
Temeljne vrednote.....	6
OGRODJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV.....	7
Viri .....	17

## SWOT ANALIZA

Za oblikovanje strategije dela društva smo v sodelovanju s člani našega upravnega odbora februarja 2024 ponovno opravili SWOT (PSPN matrika) analizo društva. To je analiza prednosti in slabosti društva (notranji dejavniki) ter priložnosti in nevarnosti za društvo (zunanji dejavniki). Prepoznana so bila sledeča področja, katerih vrstni red navedb ne predstavlja prioritete razvrstitve.

**PREDNOSTI:** raznolika dejavnost, informiranost, povezanost, izobraževanje, ugled-ponos, zgodovina, tradicija, mednarodne povezave, številčnost, dostopnost, pripadnost društvu in poklicu, odprtost za nove ideje, delo za javnost, podporno okolje, inovativnost, odprtost za predloge članstva, omogočanje sodelovanja družinskih članov, delovanje za krepitev zdravja, prožnost in prilagodljivost, geografska razpršenost, lastni prostori.

**SLABOSTI:** nezainteresiranost članstva, nepoznavanje delovanja, premajhna aktivnost funkcionarjev v lastnih sredinah ( naredil bo nekdo drug), komoditeta članstva, slabo poznavanje vlog različnih stanovskih organizacij, kritizerstvo, slabo izražena pripadnost društvu, premalo sodelovanja s šolami, nedostopnost e-baze članstva, premajhni prostori za izvajanje dejavnosti, slaba povezanost in sodelovanje z managementom ZBN, upad članstva po upokojitvi, slaba izraba političnega vpliva članstva, premajhna izraba na dokazih temelječe prakse, pogojevanje članstva z ugodnostmi za posameznega člana, oddaljitev od poklica ob pridobitvi akademskega naziva, slaba izraba prednosti večkulturnosti.

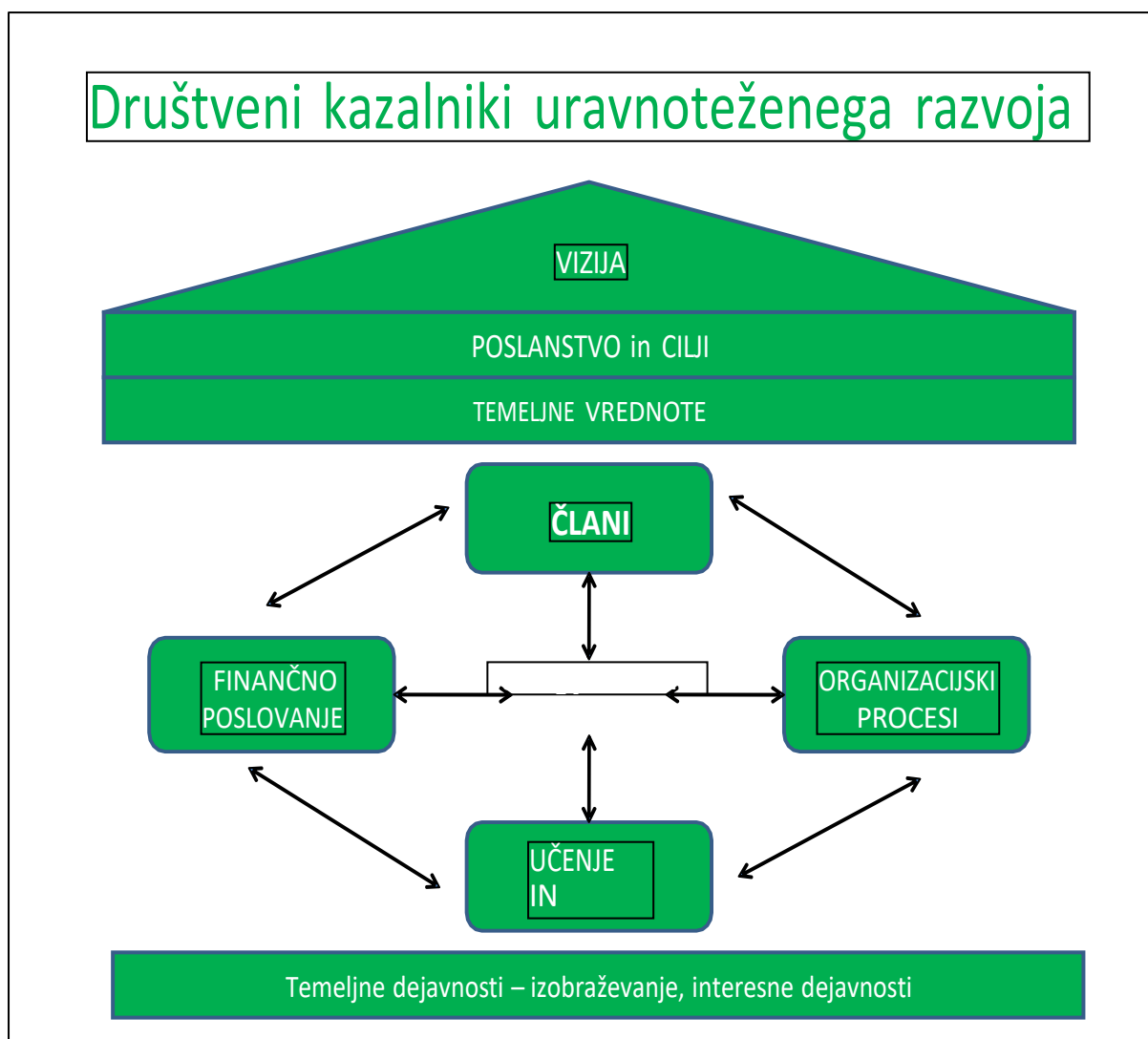
**IZZIVI/PRILOŽNOSTI:** združevanje z organizacijami s podobnimi interesi (pacienti, okoljevarstveniki, prostovoljci), sodelovanje z zdravniškimi organizacijami, podoba medicinskih sester v javnosti, realizacija idej, delo z dijaki/študenti, bolničarji, nezaposlene medicinske sestre in zdravstveni tehniki, tujina, management, srednje medicinske sestre, šole – OŠ, vrtci, srednje šole –, svetovalci na šolah, sodelovanje s političnimi strankami, filantropijo, pospeševanje sodelovanja s častnimi člani DMSBZT Ljubljana, navezava tesnejših stikov in sodelovanje z managementom JZZ in ZBN, ambasadorji ZBN, sodelovanje pri dejavnostih v družbi (DM tek ipd.), sodelovanje z društvi.

**NEVARNOSTI:** pomanjkanje delovne sile na trgu dela, nezainteresiranost diplomantov za zaposlitev v zdravstvu, zaposlovanje nekvalificiranega kadra, poskusi zmanjševanja avtonomije stroke, omejevanje sredstev za izobraževanje, privatizacija, neodzivnost managementa JZZ, nestabilna geopolitična situacija v regiji, spreminjanje vrednostnega sistema v družbi, negativni vplivi političnih strank na delovanje JZZ, siromašenje članstva zaradi izvajanja optimizacijskih in reorganizacijskih procesov vodstva JZZ.

SWOT analiza služi za izdelavo strategije delovanja društva v naslednjem mandatu.

Opravljeni SWOT analizi sledi priprava strategij in ciljev ter posledično razvoj strateške karte.

## STRATEŠKA KARTA DMSBZT LJUBLJANA



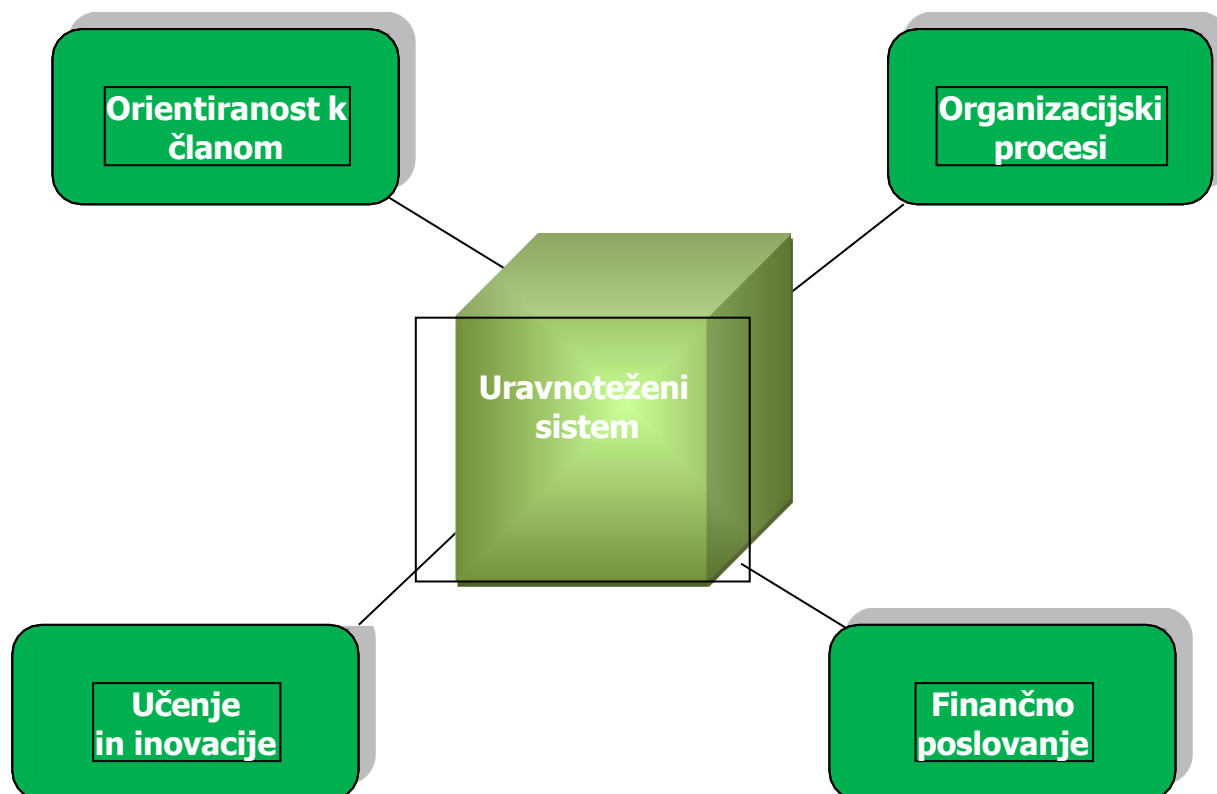
Prvi korak je opredelitev strategij za prepoznavo vsebine: upoštevamo prepoznane prednosti in slabosti ter izzive – priložnosti in nevarnosti.

Proces razvoja uravnoveženega sistema kazalnikov v splošnem poteka po korakih:

- opredelitev ter ocena poslanstva in vizije organizacije,
- razvoj poslovne strategije in opredelitev ciljev,
- razvoj strateške karte,
- razvoj meril z merjenjem učinkov in
- opredelitev ukrepov.

## URAVNOTEŽENI SISTEM KAZALNIKOV

Opredelitvi uravnoteženega sistema kazalnikov bo sledila priprava predloga strateške mape, ki bo pripravljen skladno z metodologijo uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti (BSC<sup>1</sup>).



Uravnoteženi sistem kazalnikov je dobro orodje za pretvarjanje strategije organizacije v merljive cilje. Pri tem je pomembno, da so strateški cilji rezultat intenzivnega razpravljanja na različnih organizacijskih ravneh in niso vsiljeni s strani višjega menedžmenta.

---

<sup>1</sup> The Balanced Scorecard oziroma sistem uravnoteženih kazalnikov (krajše UK) je sistem strateškega načrtovanja in ravnanja, ki je v uporabi v poslovnem svetu in industriji ter v javni upravi in neprofitnih organizacijah po vsem svetu, zaradi uskladitve dejavnosti združbe z njeno vizijo in strategijo, izboljšave notranje in zunanje komunikacije in spremljanja uspešnosti organizacije pri izvedbi strateških ciljev.

## Vizija

Z društvenim delovanjem želimo prispevati h krepitvi zdravja, k osebni in strokovni rasti članstva ter aktivno sodelovati pri uveljavljanju sprememb, ki jih narekujejo razvijajoča se stroka zdravstvene in babiške nege ter družbene potrebe. S svojim delovanjem se odpiramo, približujemo prebivalcem ljubljanske regije in tudi širše ter tako krepimo profesionalni ugled.

## Poslanstvo in cilji

Društvo dejavno sodeluje pri ohranjanju in razvijanju kulturne in zgodovinske dediščine medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov, skrbi za kulturno, stanovsko, socialno in športno delovanje svojih članov in razvija stike med sorodnimi društvi, organizacijami in posamezniki. Strokovni namen društva je krepitev vloge in pomena dela medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov v slovenskem in mednarodnem prostoru, spodbujanje in zagotavljanje kakovostne, učinkovite, varne zdravstvene in babiške nege ter oskrbe pacientov, pa tudi sprejemanje, obravnavanje in reševanje pobud ter izkazanih zanimanj članstva.

Društvo organizira, usklajuje in usmerja strokovna izobraževanja in usposabljanja članic in članov ter se za ta namen povezuje s strokovnimi in izobraževalnimi institucijami, združenji in posamezniki; spodbuja znanstveno-raziskovalno delo, zbira strokovne, statistične, zgodovinske in druge podatke, ki so pomembni za razvoj zdravstvene in babiške nege, razvija metode in oblike dela, ki zanimajo članstvo; sodeluje in se povezuje s sorodnimi mednarodnimi organizacijami, s stanovskim sindikatom, z vladnimi in nevladnimi organizacijami ter se dejavno vključuje v – in odziva na – aktualna dogajanja v zdravstveni politiki v Sloveniji.

## Temeljne vrednote

Vrednote so dobrine, ki človeku največ pomenijo, zato člani društva pri svojem profesionalnem in društvenem delu spoštujemo in uveljavljamo vrednote, kot so: spoštovanje človekovih pravic, humanizem, solidarnost, enakopravnost in obravnavanje posameznika kot celostnega bitja.

**5 S-vrednot ZA OHRANJANJE ZDRAVSTVEE IN BABIŠKE NEGE: STROKOVNOST, SRČNOST, SLOŽNOST, SKRBNOST, STANOVITNOST.**

## OGRODJE URAVNOTEŽENEGA SISTEMA KAZALNIKOV

Ogrodje je razdeljeno na štiri vidike, pri čemer so za vsak vidik podani njegovo poslanstvo, ključne usmeritve in merila za spremljanje njihovega uresničevanja.

Vidik članov	Finančni vidik
Kako BI ŽELELI da ČLANI vidijo DRUŠTVO?	Kako ČLANI vidijo finančno poslovanje društva?
<p><b>Poslanstvo:</b>  <i>Društvo vsem članom nudi raznolike možnosti bogatitve strokovnega znanja in realizacijo interesov poklicne skupine, medsebojnega sodelovanja, kulturnega in zdravega preživljanja prostega časa, kar je namenjeno profesionalnemu in osebostnemu razvoju. Ob tem razvijamo vzajemnost, solidarnost, povezanost in krepimo pozitivno poklicno identiteto.</i></p> <p><b>Usmeritve:</b>  <i>Ohranjali in razvijali bomo dosedanje aktivnosti in razvijali nove. Krepili bomo prepoznavnost društvenega delovanja in spodbujali pripadnost društvu.</i></p> <p><b>Merila:</b>  <i>Vsaj 45 % članstva se enkrat letno udeleži ene izmed dejavnosti društva. Obdobno redno spremljanje kakovosti in zadovoljstva izvajanja aktivnosti.  Povečevanje števila novih članov oziroma ohranitev dosedanjega članstva.</i></p>	<p><b>Poslanstvo:</b>  <i>Vzdrževati finančno vzdržnost in zagotavljati potrebna sredstva za izvajanje dejavnosti. Poslovanje mora biti transparentno in uravnoteženo.</i></p> <p><b>Usmeritve:</b>  <i>Finančna organizacija letnega poslovanja temelji na analizi letnih prihodkov in odhodkov v skladu z zakonodajo. Organizacijski in materialni viri bodo optimalno izkoriščeni. Odhodki ne bodo presegli prihodkov.</i></p> <p><b>Merila:</b>  <i>Letni finančni izkazi, uravnoteženost finančnih kazalnikov. Razmerje porabe sredstev za nepridobitno in pridobitno dejavnost. Delež rezervnih sredstev v prihodkih in odhodkih.</i></p>
Vidik notranjega procesa	Vidik inovacij in učenja
Kako lahko DRUŠTVO IZBOLJŠA svoje notranje procese?	Kaj mora DRUŠTVO narediti, DA OSTANE USPEŠNO tudi v prihodnosti?



**Poslanstvo:**

*Zagotavljati dober pretok notranjih informacij med člani ter med izvajalci dejavnosti. Vodstvo društva ter člani organov, posebej člani upravnega in izvršnega odbora, so ključni za zagotavljanje izvajanja programa društva.*

**Usmeritve:**

*Izvajanje temelji na homogenosti, učinkovitosti, kakovosti in dobri komunikaciji. Aktivnosti bodo izvajane učinkovito in z racionalno uporabo virov. Z analizo izvedenih aktivnosti bomo izboljševali procese izvajanja.*

**Merila:**

*Udeležba članov na posameznih dejavnostih ter število novo vključenih članov v posamezne aktivnosti. Spremljanje porabljenih virov za izvajanje posamezne dejavnosti.*

**Poslanstvo:**

*Razvijanje aktivnosti društva skladno z razvojem stroke, podkrepljeno s tehnološkim in znanstvenim napredkom ob upoštevanju trendov sodobne družbe.*

**Usmeritve:**

*Osredotočenost na izobraževalne projekte, novi načini učenja ter preverjanja znanja, povezovanje z drugimi profesionalnimi združenji ter združenji pacientov. Obveščanje članstva in javnosti preko različnih spletnih platform in ostalih medijev. Seznanjanje članov s primeri dobrih praks in njihova aplikativnost.*

**Merila:**

*Odzivnost članstva, preverjanje zadovoljstva, uporabnosti in uspešnosti. Vprašalnik med udeleženci izobraževanj. Spremljanje števila sledilcev na socialnih omrežjih.*

### Strateški načrt – PREDLOG CILJEV IN STRATEGIJ ZA DOSEGANJE CILJEV

PREDNOSTI			
Področje	Cilj	Strategija	Merilo
<b>IZOBRAŽEVANJE</b>	Članom nuditi kakovostna izobraževanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohranjati izobraževalne vsebine, ponuditi aktualne vsebine</li> <li>- E-izobraževanje</li> </ul>	Število udeležencev Anketa o zadovoljstvu Preverjanje pridobljenih znanj
<b>INTERESNE DEJAVNOSTI</b>	Članom nuditi pestre interesne aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohranjati</li> </ul>	Število udeležencev Anketa o zadovoljstvu
<b>ČLANSTVO in članske bonitete</b>	Ohranjati številčnost in jo povečevati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponudba najrazličnejših dejavnosti</li> <li>- Včlanjevanje novih članov</li> <li>- Vključevanje bolničarjev</li> <li>- Vključevanje dijakov in študentov – promocijski obiski na šolah</li> <li>- Marketinška gradiva</li> </ul>	Število članov Število izstopov po vzrokih Število vstopov novih - mladih članov
<b>VEČNIVOJSKO POVEZOVANJE med institucijami</b>	Ohraniti in okrepiti		Število in ocena izvedenih skupnih projektov

<b>PREPOZNAVNOST</b>	Ohraniti in povečati v okoljih, kjer člani delajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvedba sej organov na lokalni ravni</li> <li>- Stiki bodo potekali predvsem preko članov UO v njihovih delovnih sredinah, pa tudi preko spletne strani, Facebooka, Instagrama</li> <li>- Drugi, predvsem osebni stiki članov UO s sodelavci</li> <li>- Članom v podružnicah bomo ponudili izvedbo dela društvenih aktivnosti pri njih</li> <li>- Predstavitev aktivnosti in pomena društva v lokalnih okoljih članov UO</li> </ul>	Število izvedenih lokalnih aktivnosti ocene o izboljšanju s strani članov UO
<b>INOVATIVNOST, RAZVOJNA USMERJENOST</b>	Ohranjanje in razvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nove zamisli in predlogi, ki izboljšujejo delo društva in nudijo članstvu nove vsebine, posebej predlogi iz neposrednih članskih vrst, bodo skrbno obravnavani v organih društva ter s pomočjo predlagateljev nato vključeni v program dela</li> </ul>	Število uvedenih novih aktivnosti Anketa o zadovoljstvu
<b>FINANČNA PODPORA ČLANOM</b>	Ohranjanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivno delo komisije za odobritev plačil kotizacije</li> <li>- Brezplačna izvedba izvirnih izobraževalnih dogodkov</li> <li>- Zagotoviti, da prejemniki finančne podpore predstavijo svoje delo (diploma, mag. delo, drugo)</li> </ul>	Število pozitivno rešenih vlog

<b>DOSTOPNOST, INFORMIRANOST</b>	Povečevati	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uporaba sodobnih medijev, preverjati povratno zvezo (spletna stran, FB, Instagram)</li> <li>- Preko managementa ZBN informirati člane</li> <li>- E-izobraževanja izvirnih vsebin</li> </ul>	Anketa o zadovoljstvu
--------------------------------------	------------	--	-----------------------

<b>SLABOSTI</b>			
<b>Področje</b>	<b>Cilj</b>	<b>Strategija</b>	<b>Merilo</b>
<b>PREMAJHNA ANGAŽIRANOST ČLANOV</b>	Motivirati člane za vključevanje v aktivnosti društva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redno seznanjanje preko spletne strani www.drustvo-med-sester-lj.si, FB in Instagrama</li> <li>- Ob pomembnih trenutkih se bomo s pismom obrnili neposredno na vsakega člana</li> <li>- Članom upravnega odbora bodo na voljo informativna in promocijska gradiva za spodbujanje in informiranje članstva</li> <li>- Ob začetku mandata izvedba izobraževalnega dne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocena članov UO</li> <li>- Izvedene aktivnosti po poročilu nosilcev dejavnosti</li> </ul>
<b>ČLANSTVO – baza podatkov</b>	Pridobiti odprt in stalen dostop do članskih podatkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Urediti razmerje z Zbornico – Zvezo, skladno z zakonom o društvih in Pogodbo o povezovanju društev v zvezo društev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odprt dostop do članske baze</li> </ul>
<b>ČLANSTVO - včlanjevanje</b>	Povečevati število članov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sodelovanje na Informativi in kadrovskih dnevih</li> <li>- Vključiti vodilne medicinske sestre v članski marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Število udeležb na dogodkih</li> <li>- Število novih včlanitev</li> </ul>
<b>ČLANSTVO – upokojitve</b>	Ohranjati upokojene v članstvu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obveščanje članstva o članskih prednostih in njihovi vlogi pri strokovnem povezovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Število izstopov upokojenih članov</li> </ul>

<b>SLABO PREPOZNAVANJE STANOVSKO ORGANIZIRANOSTI</b>	Poznavanje mesta in vloge stanovskih organizacij v strokovni javnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zbornica – Zveza naj v dogovoru z drugimi stanovskimi združenji seznanja članstvo o organiziranosti, nalogah in delovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvedene aktivnosti</li> </ul>
<b>PROMOCIJA DRUŠTVENIH AKTIVNOSTI</b>	Večja prepoznavnost društva v strokovni javnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prenova celostne podobe društva</li> <li>- Motivacijski dan vodstva</li> <li>- Dan glavnih medicinskih sester</li> <li>- 100-letnica društvenega delovanja</li> <li>- Člani UO aktivno promovirajo delovanje društva na svojih strokovno organizacijskih sestankih</li> <li>- Srečanje predsednic strokovnih sekcij v regiji</li> <li>- Dan za pedagoške medicinske sestre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvedene aktivnosti</li> </ul>
<b>PRIKAZ PREDNOSTI ČLANSTVA</b>	Vključevanje mladih v članstvo, ohranja članstva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sodelovanje na Informativi in kadrovskih dnevih</li> <li>- Motiviranje vodilnih medicinskih sester za članski marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Udeležba na dogodkih</li> <li>- Število vstopov v članstvo</li> </ul>
<b>MANAGEMENT ZBN – podporna skupina za društvo</b>	MZBN aktivno podpira vključevanje novih sodelavcev v društvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vsakoletno strokovno srečanje glavnih in vodilnih medicinskih sester ter babic na območju, kjer deluje društvo</li> </ul>	Število izvedenih dogodkov, število udeležencev in anketa

IZZIVI/PRILOŽNOSTI			
Področje	Cilj	Strategija	Merilo
<b>POVEZOVANJE Z NEVLADNIMI ORGANIZACIJAMI</b>	Medsebojno informiranje, sodelovaje pri skupnih interesih	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vsebine, ki jih je razvilo društvo, bomo ponudili širši javnosti</li> <li>- Aktivnejše vključevanje članov društva, predvsem članov UO, v dejavnosti drugih združenj</li> <li>- Izvajanje informativnih srečanj z združenji pacientov ter predstavljanje dela društva in poklicne skupine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Število izvedenih aktivnosti</li> <li>- Ocena sodelovanja</li> </ul>
<b>PRIBLIŽATI DELOVANJE DRUŠTVA V REGIJI</b>	Večja seznanjenost članov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvedba sej organov na lokalni ravni</li> <li>- Izvedba aktivnosti društva na lokalni ravni</li> </ul>	Število in ocena izvedenih lokalnih dogodkov
<b>VČLANJEVANJE TUJIH DELAVCEV V ZBN</b>	Integracija v strokovno povezovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Včlanjevanje</li> <li>- Predstavitve društva v tujem jeziku</li> <li>- Ponudba brezplačnega učenja strokovnega slovenskega jezika</li> </ul>	Število članov

<b>PODPORA MANAGEMENTA ZBN</b>	Zavedanje pomena društvenega povezovanja v krogih strokovne javnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dan glavnih medicinskih sester</li> <li>- Aktivno vabljenje na vse ključne dogodke društva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvedene aktivnosti</li> <li>- Ocena vodstva</li> </ul>
<b>VČLANJEVANJE MLADIH</b>	Zavedanje pomena društvenega povezovanja s strokovno javnostjo. Članstvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spodbujanje stikov med članstvom in dijaki ter študenti, posebej v času, ko dijaki in študenti spoznavajo stroko in sodelavce – priložnost za spodbudo včlanjevanja v društvo</li> <li>- V sodelovanju s šolami dijakom in študentom na prijazen in njim všečen način predstaviti dejavnost društva kot obliko začetka profesionalne integracije v delovno okolje</li> <li>- Oblikovati aktivno skupino mladih članov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Število in ocena izvedenih dogodkov</li> <li>- Število novih včlanitev</li> <li>- Skupina mladih</li> </ul>
<b>PROMOCIJA POKLICEV v ZBN</b>	Motiviranje novih sodelavcev	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Krepitev podobe društva skozi vse oblike načrtovanega programa dela, redno objavljene na spletnih straneh društva, FB in Instagramu ter občasno v različnih drugih občilih</li> <li>- Krepitev vključevanja društva v širše regionalno okolje in poročanje v medijih pozitivno vplivata na podobo poklica v javnosti</li> </ul>	Število, vsebina in ocena izvedenih aktivnosti



<b>NEVARNOSTI</b>			
<b>Področje</b>	<b>Cilj</b>	<b>Strategija</b>	<b>Merilo</b>
<b>NEČLANSTVO MANAGEMENTA ZBN</b>	Aktivno članstvo vodilnih v društvu	– Povabiti vodilne medicinske sestre, da se včlanijo	Število vključenih v članstvo
<b>SPREMEMBE VREDNOT</b>	Prilagajanje društvenega delovanja novim razmeram	– Vsebino in oblike delovanja društva prilagajati novim družbenim vrednotam (prosti čas, druženje, nove oblike dela)	Ocena vodstva društva
<b>GENERACIJSKE RAZLIKE</b>	Zmanjševanje razlik	– Spodbujati stike med članstvom in dijaki ter študenti posebej v času, ko dijaki in študenti spoznavajo stroko in sodelavce	Ocena vodstva društva
<b>IZGUBA VLOGE DRUŠTVA V ORGANIZACIJI</b>	Ohranjanje oziroma krepitev vloge društva v Zbornici – Zvezi	Spoštovanje Pogodbe o povezovanju društev v Zbornici – Zvezi ...	Ocena članov UO
<b>NEZAINTERESIRANOST ZA VČLANITEV</b>	Članstvo	– Izvajanje intenzivnega članskega marketinga prek članov UO med novo zaposlenimi v povezavi z vodilnimi medicinskimi sestrami	Število novih včlanitev

## Viri

- *Accenture (2009), Performance Measurement Frameworks in Board Reports: Insights into leading practice from the private and international public Sectors.* <http://www.nao.org.uk/idoc.ashx?docId=bcc60c0a-bb7b-4db8-b4ab-9dac342509aa&version=-1>
- Kaplan R and Norton S (1996), Using the balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* January-February, 75–85. <http://portal.sfusd.edu/data/strategicplan/Harvard%20Business%20Review%20article%20BSC.pdf>
- *Martello M, Watson JG and Fischer MJ (2008), Implementing a balanced scorecard in a not for profit organisation. Journal of Business & Economics Research 6:9, 67–80.* <http://www.cluteinstitute-onlinejournals.com/PDFs/1301.pdf>
- *Murby L and Gould S (2005), Effective performance management with the balanced scorecard. London, Chartered Institute of Management Accountants.* [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/Tech\\_rept\\_Effective\\_Performance\\_Mgt\\_with\\_Balanced\\_Scd\\_July\\_2005.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/Tech_rept_Effective_Performance_Mgt_with_Balanced_Scd_July_2005.pdf)
- National Audit Office (2009) *Performance Frameworks and Board Reporting*, London, NAO. [http://www.nao.org.uk/publications/0809/performance\\_frameworks.aspx](http://www.nao.org.uk/publications/0809/performance_frameworks.aspx)
- *NAO (2000), Good practice in performance reporting in executive agencies and no-departmental public bodies. London, NAO.* <http://www.nao.org.uk/idoc.ashx?docId=12153E16-ABBB-44EA-93FC-4CC0102B7E7E&version=-1>
- *Program dela DMSBZT Ljubljana za leto 2024, interno gradivo, DMSBZT Ljubljana*
- *SWOT analiza – DMSBZT Ljubljana, interno gradivo, DMSBZT Ljubljana, april 2024*