

Aleksandra WIERZBICKA, Zbigniew ŻEBRUCKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
aleksandra.wierzbicka@polsl.pl, zbigniew.zebrucki@polsl.pl

ZASTOSOWANIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie. Określenie efektywności działalności organizacji jest istotne z punktu widzenia nie tylko zarządzających nią osób, ale również wszystkich jej interesariuszy. Z tego powodu rośnie popularność różnego rodzaju narzędzi wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem, których przykładem jest strategiczna karta wyników. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie tematyki strategicznej karty wyników w odniesieniu do administracji publicznej i zarządzania miastem. W artykule przedstawiono propozycję rozszerzenia standardowych perspektyw zrównoważonej karty o perspektywę socjalną i dostaw. Oprócz ich charakterystyki zaproponowano również przykładowe cele mierniki, które mogą być wykorzystane w ocenie obszarów reprezentowanych przez te perspektywy.

Słowa kluczowe: strategiczna karta wyników, zbilansowana karta wyników, zrównoważona karta wyników, balanced scorecard, administracja publiczna

APPLICATION OF BALANCED SCORECARD IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. Determining the effectiveness of the organization's activities is important from the point of view of not only the people who manage it, but also all its interaserians. For this reason, the popularity of various types of tools supporting business management is growing, as exemplified by the strategic scorecard. The aim of this article is to present the subject of the strategic scorecard in relation to public administration and city management. The article presents a proposal to extend the standard perspectives of a balanced card with a social perspective and deliveries. In addition to their characteristics, exemplary goals and measures have been proposed that can be used to assess the areas represented by these perspectives.

Keywords: strategic scorecard, balanced scorecard, public administration

Wstęp

Silna konkurencja, postępująca globalizacja, zagrożenia zjawiskami kryzysowymi powodują, że coraz większą popularność wśród przedsiębiorców zyskują różnego rodzaju narzędzia, począwszy od tych najprostszych pomagających badać np. satysfakcję klienta, do tych bardziej skomplikowanych opisujących wyniki całej organizacji. Jedną z najbardziej popularnych w ostatnich czasach koncepcji zarządzania stała się strategiczna karta wyników, która jest nie tylko bazą mierników, ale również wspomaga sam proces kierowania przedsiębiorstwem lub organizacją non profit, taką jak urząd miasta. Wdrożenie zrównoważonej karty wyników pomaga dopracować, monitorować oraz weryfikować efekty i stopień przygotowanych wcześniej celów strategicznych¹.

Autorami koncepcji zrównoważonej karty wyników są R.S. Kaplan i D.P. Norton, którzy przedstawili swój pomysł w 1992 r. jako koncepcję Balanced Scorecard (BSC)². Oryginalna nazwa jest często tłumaczona również jako zbilansowana lub zrównoważona karta osiągnięć. Początkowo karty służyły wyłącznie do mierzenia efektywności, następnie stały się metodą strategicznego zarządzania organizacją. Ostatecznie strategiczne karty wyników stały się metodą synergii organizacyjnej³. Zastosowanie strategicznej karty wyników umożliwia zapewnienie równowagi i odpowiednich proporcji między miernikami zewnętrznymi takimi jak satysfakcja klienta, a wewnętrznymi np. zaangażowanie pracownika w obowiązki służbowe. Dodatkowym atutem wdrożenia kart wyników jest fakt, że transponują one misję i wizję przedsiębiorstwa na cele szczegółowe⁴. W ostatnich latach zrównoważona karta wyników stała się jedną z podstawowych metod wykorzystywanych w controllingu⁵. Zatem może ona stanowić alternatywę dla tradycyjnych metod pomiaru efektywności realizacji strategii. Koncepcja strategicznej karty wyników jest stosowana w przemyśle, przedsiębiorstwach produkcyjnych, administracji publicznej i organizacjach non profit na całym świecie. Grupa Gartner ocenia, że ponad 50% dużych amerykańskich firm wdrożyła BSC. Niedawno przeprowadzone ogólnoświatowe badanie Bain&Co wymieniło zrównoważoną kartę wyników w pierwszej dziesiątce najczęściej używanych narzędzi do zarządzania na całym świecie⁶. Wzrastająca liczba jednostek zainteresowanych wdrożeniem BSC wynika z licznych korzyści jej przypisanych⁷.

¹ Kaplan R.S., Norton D.P.: Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. PWN, Warszawa 2001, s. 12-13.

² Gajda D.: Zrównoważona karta wyników jako sposób pomiaru efektywności zespołów w organizacji. Zeszyty Naukowe, nr 230. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2015, s. 30.

³ Świerk J.: Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. UMCS, Lublin 2009, s. 56.

⁴ Kaplan R.S., Norton D.P.: op.cit, s. 368.

⁵ Sierpińska M., Niedbała B.: Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 2003, s. 98.

⁶ <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>.

⁷ Świerk J.: Analiza gotowości polskich miast do wdrożenia strategicznej karty wyników. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 442, Wrocław 2016, s. 485.

Głównym celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników w administracji publicznej i zarządzaniu miastem. Jako cele szczegółowe autorzy założyli: przedstawienie ogólnej koncepcji SKW; przybliżenie problematyki konstruowania i wdrożenia SKW; wykorzystanie SKW w sektorze publicznym, wraz z propozycją modyfikacji karty o dodatkowe perspektywy, uwzględniające specyfikę tego sektora, tzn. perspektywę socjalną i perspektywę dostaw.

1. Ogólna charakterystyka strategicznej karty wyników

Standardowa forma Strategicznej Karty Wyników pozwala na przełożenie wizji i strategii organizacji na cele sformułowane w czterech głównych perspektywach⁸:

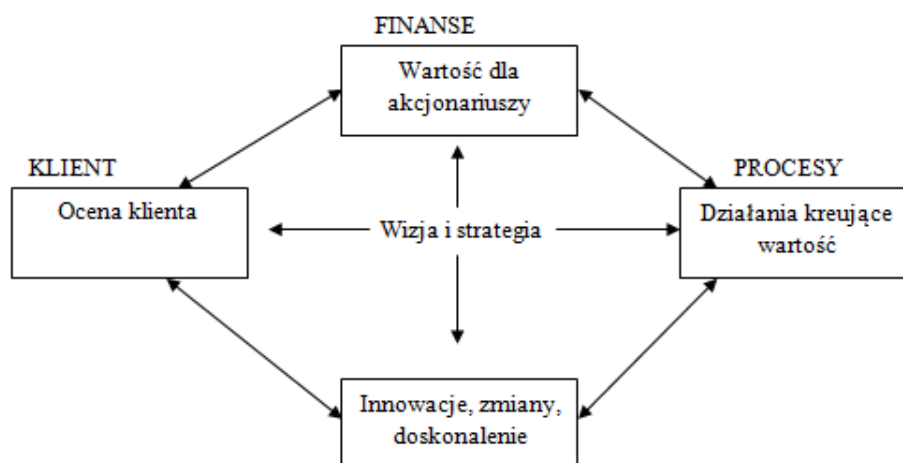
- Finansowej – perspektywa ta pozwala określić kryterium finansowe dla przyjętej przez organizację strategii satysfakcjonującej zarządzających organizacją. Miernikami, które najczęściej wykorzystuje w tej perspektywie są: zysk operacyjny i wzrost wartości sprzedaży.
- Klienta – perspektywa ta ukierunkowana jest na realizację wizji w taki sposób, aby osiągnąć najwyższą satysfakcję klienta. W ramach tej perspektywy można przeprowadzić segmentację rynku lub zdefiniować konsumentów.
- Procesów wewnętrznych – perspektywa ta pomaga wyodrębnić procesy w przedsiębiorstwie, które wymagają udoskonalenia w celu poprawy satysfakcji klientów i właścicieli firmy. Perspektywa procesów wewnętrznych wymaga identyfikacji procesów mających bardzo duży wpływ na efektywność działania firmy. Koncentruje się ona nie tylko na krótkotrwałych procesach operacyjnych, ale również na długofalowych działaniach nowatorskich, które dodają wartość do produktu lub usługi w dłuższym okresie. Przykładowym miernikiem dla tej perspektywy jest czas wprowadzenia nowego produktu na rynek.
- Rozwoju – perspektywa ta pomaga ustalić program rozwoju pracowników, tak, aby najefektywniej zrealizować wizje przedsiębiorstwa. Perspektywa rozwoju odnosi się najczęściej do dłuższego okresu, bada umiejętności i szybkość przyswojenia nowych kompetencji i wiedzy przez pracowników oraz zarząd firmy. Najczęstszym miernikiem w tej perspektywie jest satysfakcja pracowników i dostępność najnowszych technologii⁹.

Rysunek 1 przedstawia mapę perspektyw zrównoważonej karty wyników. Każda z perspektyw strategicznej karty wyników, bazując na misji i wizji danego przedsiębiorstwa pokazuje w jaki sposób udoskonalać prace firmy, tak aby stworzyć wartość dla nowych

⁸ Tyagi R.K., Gupta P.: *Strategiczna karta wyników firm usługowych*. PWN, Warszawa 2013, s. 25.

⁹ Gajda D.: *op.cit.*, s. 33.

i obecnych klientów. Ważnym elementem budowania zrównoważonej karty wyników jest określenie głównych obszarów, celów szczegółowych, mierników oraz inicjatyw, które powinny zostać podjęte, aby zrealizować założenia strategii¹⁰. Cele strategiczne to działania udoskonalające prace przedsiębiorstwa, które muszą zostać wykonane, aby wdrożyć strategię. Należy jednak pamiętać, że BSC nie jest statyczną liczbą środków, którą należy zastosować, aby poprawić efektywność działania organizacji, lecz ramą do wdrożenia programu kompleksowych zmian i ich kontrolowania ukierunkowanego na przyjętą strategię. Działania w ramach perspektyw stanowią fundament zrównoważonej karty wyników¹¹.



Rys. 1. Mapa perspektyw strategicznej karty wyników.

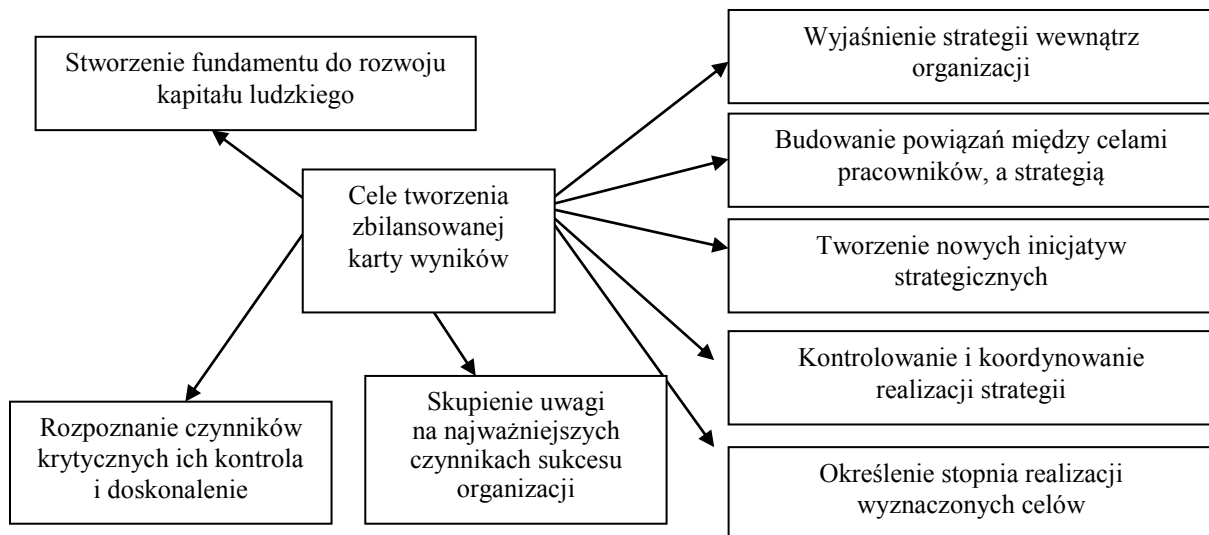
Źródło: Kaplan R.S., Norton D.P.: *Translating Strategy Into Action. The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Massachusetts 1996, p. 12.

BSC jest wypełnieniem luki pomiędzy misją, wizją, strategią przedsiębiorstwa, a konkretnym działaniem na poziomie operacyjnym¹². Rysunek 2 przedstawia wybrane cele główne tworzenia strategicznej karty wyników.

¹⁰ Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmal A., Żebrucki Z.: *Strategiczna karta wyników w teorii i praktyce*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 20.

¹¹ Samul J.: *Pomiar zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem HR Scorecard – studium przypadku*, [w:] Urbaniak B. (red): *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 67.

¹² Gajda D.: *op.cit.*, s. 133.



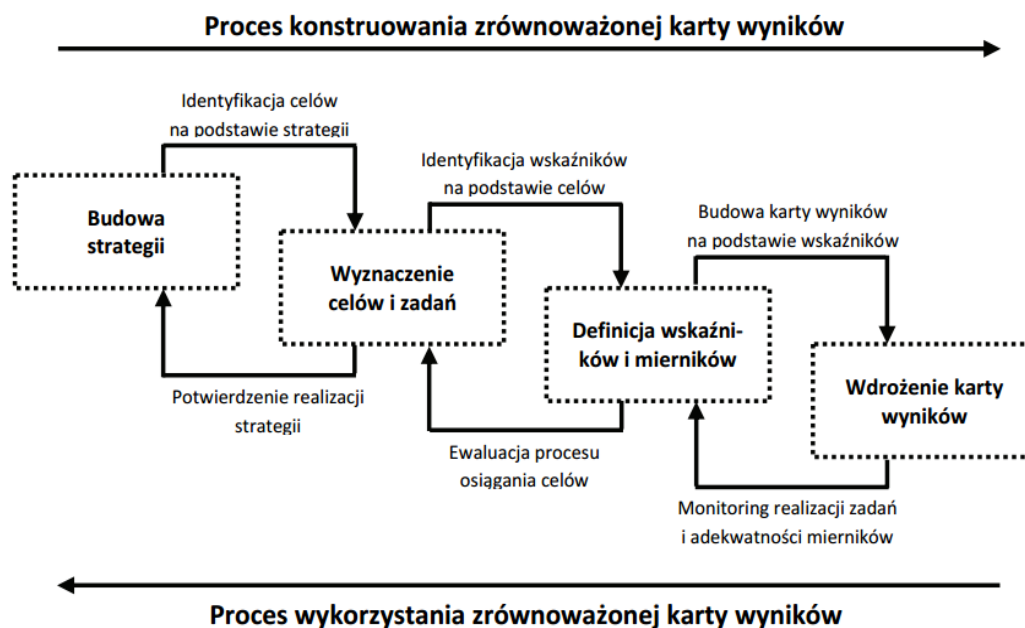
Rys. 2. Cele tworzenia strategicznej karty wyników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szał A., Żebrucki Z.: Strategiczna karta wyników w teorii i praktyce. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 19.

2. Konstruowanie i wdrożenie strategicznej karty wyników

Pierwszym etapem prac nad wdrożeniem strategicznej karty wyników jest powołanie zespołu projektowego składającego się z pracowników różnych szczebli struktury organizacyjnej firmy. Praca nad strategiczną kartą wyników powinna zacząć się od przeanalizowania aktualnej misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa. Następnie należy wydzielić ze strategii cele i przyporządkować je poszczególnym pracownikom i działom organizacji. Wyodrębnione cele powinny być oparte o cztery perspektywy: finansową, procesów wewnętrznych, rozwoju oraz klienta. Ważnym elementem podczas konstruowania zrównoważonej karty wyników jest dobranie odpowiednich mierników pozwalających na kontrolę stanu realizacji poszczególnych celów. Nie ma uniwersalnego zestawu wskaźników, dostosowuje się je do indywidualnych potrzeb organizacji. Na podstawie wymienionych wyżej informacji dla każdego celu szczegółowego powstaje karta wyników, dzięki której w prosty sposób można sprawdzać stopień realizacji strategii. Na etapie konstruowania kart dopuszcza się modyfikacje danych zawartych na kartach. Prawidłowe wykorzystanie karty powinno prowadzić do zwiększenia efektywności działania organizacji. Skuteczna realizacja strategii organizacji jest często pomijana przez zarządzających, jednak to właśnie na podstawie mierników na niej opartych można mówić o wzroście efektywności działalności przedsiębiorstwa¹³. Schemat konstruowania strategicznej karty wyników został przedstawiony na rys. 3.

¹³ Atkinson H.: Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? Management Decision. Emerald Group Publishing Limited, UK 2006, p. 1445.



Rys. 3. Schemat procesu konstruowania zrównoważonej karty wyników

Źródło: Dąbrowski M.: Zrównoważona karta wyników w e-learningu akademickim. „E-mentor”, nr 1(38), 2011, s. 32.

Strategiczna karta wyników jest narzędziem interdyscyplinarnym, ponieważ integruje ze sobą różne koncepcje zarządzania między innymi: zarządzanie wartością, łańcuchem dostaw oraz zasobami ludzkimi. Ponadto BSC umożliwi zaplanowanie kolejnych inwestycji niezbędnych do dalszego rozwoju¹⁴.

3. Koncepcja strategicznej karty wyników dla usług publicznych

Miasto jest istotnym elementem funkcjonowania i rozwoju społecznego i gospodarczego całego kraju. W związku z czym funkcja administracji publicznej, a ściślej samorządowej nabiera coraz większego znaczenia. Miasto to już nie tylko miejsce zamieszkania, ale również produkt, który należy wypromować, podlegający ciągłej ocenie. Jakość świadczonych usług ma duże znaczenie zarówno dla interesariuszy bezpośrednio zaangażowanych w proces zarządzania miastem, jak również dla odbiorców usług czyli mieszkańców danego miasta¹⁵. Zasadniczo usługi publiczne to szereg operacji kierowanych i realizowanych przez jednostki samorządowe w celu dostarczenia obywatelom określonych dóbr, dlatego też społeczność korzystająca z usług administracji publicznej nastawiona jest na wysoki poziom ich jakości¹⁶.

¹⁴ Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmal A., Żebrucki Z.: op.cit., s.22.

¹⁵ Kania Z.: Zarządzanie jakością w jednostkach administracji publicznej, [w:] Salerno-Kochan M. (red.): Wybrane aspekty zarządzania jakością II. AGH, Kraków 2010, s. 2.

¹⁶ Wańkiewicz W.: Wskaźniki realizacji usług publicznych. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, 2004, s. 2.

Należy jednak pamiętać, że wiele wskaźników dotyczących procesów zachodzących w miastach np. wysokość podatków, uzależnionych jest od nacisków zewnętrznych i narzuconych przez konkretne ustawy. Menedżerowie publiczni nie powinni pozwolić sobie na skupienie się wyłącznie na kosztach lub tylko na wypełnianiu swojej misji, gdyż podatnicy, społeczeństwo, media i podmioty analizują wszystkie aspekty efektywności działań danej miejscowości¹⁷. Miastem, które jako pierwsze wdrożyło zrównoważoną kartę wyników i zindywidualizowało dla własnych potrzeb było Charlotte w Północnej Karolinie w USA. W Polsce koncepcję zbilansowanej karty wyników pioniersko zastosował Urząd Miasta w Tarnowie. Podzielił on wdrożenie koncepcji na trzy główne etapy:

- Przygotowanie organizacyjne urzędu miasta, w skład którego wchodziło dostosowanie struktury organizacyjnej, powołanie zespołu projektowego oraz przygotowanie procedur związanych z zarządzaniem strategicznym.
- Przygotowanie dokumentów strategicznych urzędu, które związane było z: analizą i weryfikacją istniejących dokumentów, określeniem priorytetów operacyjnych na okres czterech lat oraz opracowaniem mapy strategii i struktury wskaźników.
- Wdrożenie narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie strategiczne.

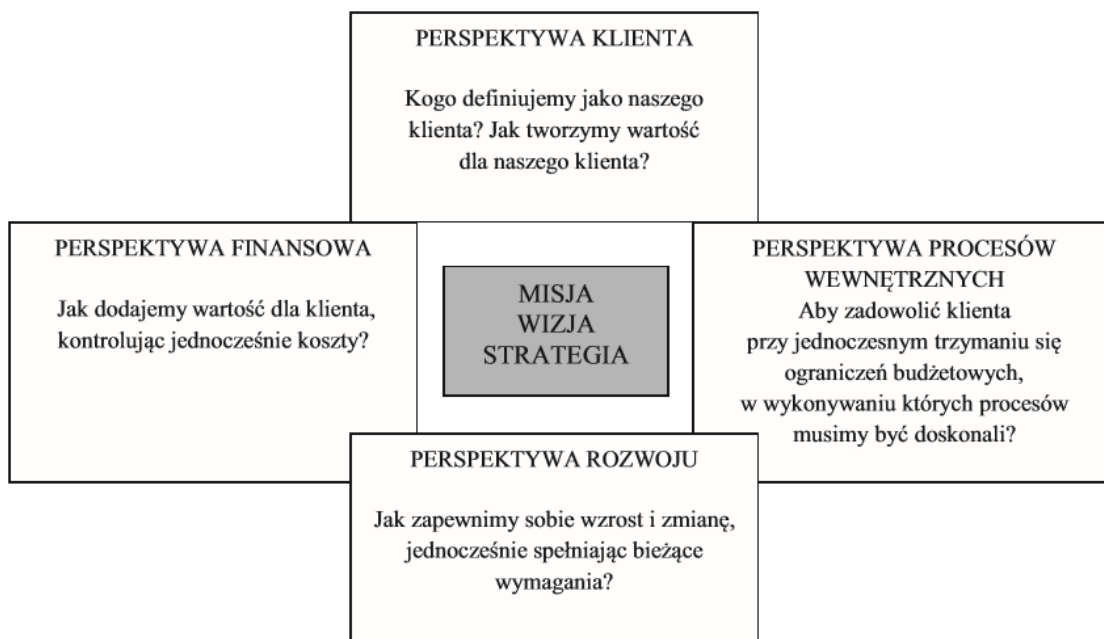
Obecnie karta wyników jest narzędziem często wykorzystywanym w administracji publicznej i urzędach miejskich. Kolejność perspektyw strategicznej karty wyników dostosowanej do potrzeb miasta powinna być następująca: perspektywa klienta, perspektywa rozwoju, perspektywa procesów wewnętrznych oraz perspektywa finansowa. Zapewnienie równowagi między tymi perspektywami zapewni miastu realizację przyjętych strategii (rys. 4)¹⁸.

Warto zauważyć, że zrównoważona karta wyników dla miasta powinna głównie skupiać się na zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnej. Dzięki temu jednostki samorządu lokalnego mogą kontrolować realizację celów¹⁹. Perspektywa finansowa, która w wielu przedsiębiorstwach jest tą najważniejszą, przy organizacjach non profit, takich jak urząd miejski, schodzi na dalszą pozycję. W XXI wieku to klient jest jednym z najważniejszych ogniw rynku, więc znajomość potrzeb swoich konsumentów pozwala na opracowanie nowych rozwiązań, które podnoszą satysfakcję użytkowników oraz efektywność obsługi. Utrzymanie klienta w sektorze publicznym ma duże znaczenie, dlatego że rodzi niższe koszty niż pozyskanie nowego.

¹⁷ Estis A.A., Hyatt G.: The Balanced Scorecard – Applying a Private Sector Technique to the Public Sector. Paper presented at the 1998 Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management.

¹⁸ Nieplowicz M.: Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w mieście na przykładzie urzędu miasta w Hrubieszowie. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 343, Wrocław 2014, s. 454.

¹⁹ https://bib.irb.hr/datoteka/299201.Intelligent_City_Balanced_Scorecard_for_the_City_of_Rijeka_00.pdf, 16.02.2017.



Rys. 4. Perspektywy strategicznej karty wyników dla miasta

Źródło: Nieplowicz M.: Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w mieście na przykładzie urzędu miasta w Hrubieszowie. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego*, nr 343, Wrocław 2014, s. 454.

Istotnymi elementami przy konstruowaniu zrównoważonej karty wyników dla miasta są: przywództwo, wzrost wydajności, rozwój innowacji, wykorzystanie potencjału ludzkiego oraz zatrzymanie nieprawidłowości w procesach wewnętrznych. Te wszystkie czynniki są ze sobą ściśle powiązane i stanowią główne procesy i aspekty działalności²⁰. Strategiczna karta wyników umożliwia zarządzanie i planowanie oparte na wynikach i miernikach.

Tradycyjna karta wyników składa się z czterech perspektyw. Taką kartę często wykorzystują przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe nastawione na zysk. W ujęciu bardziej nowoczesnym i dostosowanym do urzędów i administracji publicznej, specyfika strategicznej karty wyników została odpowiednio zmodyfikowana. Adaptacja ta wynika przede wszystkim z różnego rozłożenia akcentów w odniesieniu do poszczególnych płaszczyzn BSC w przedsiębiorstwie i mieście²¹. W zrównoważonej karcie wyników zaprojektowanej dla miast często wymienia się dodatkowe perspektywy: dostaw oraz socjalną²². Są one uzupełnieniem czynników wpływających na działania strategiczne miasta. Dodatkowo pozwalają na stworzenie zestawu mierników w oparciu o jedno z najważniejszych aspektów życia w mieście. Perspektywa socjalna skupia uwagę zarządzających na czynniki wpływające na funkcjonowanie mieszkańca w społeczeństwie takie jak: liczba przestępstw w mieście, stopa bezrobocia czy jakość życia. Perspektywa dostaw natomiast pozwala na

²⁰ Tyagi R.K., Gupta P.: op.cit., s. 33-35.

²¹ Grob, vom Brocke H.L., Lahme J., Wahn N.: *Controlling Lerneinheiten zum Wissensnetzwerk*, Controlling. Verlag Franz Vahlen Muehlen, Muenchen 2003, S. 742.

²² <http://www.nanaimo.ca/PerformanceMeasurement/BalancedScorecard>, 14.02.2017.

określenie kluczowych dostawców energii, wody itp. oraz pomaga zidentyfikować przepływy towarowe i osobowe wewnątrz danego miasta.

Wdrożenie strategicznej karty wyników dla miasta oraz sektora publicznego prowadzi do osiągnięcia następujących korzyści²³:

- Uporządkowania procesu obsługi klienta oraz uniknięcia wąskich gardeł.
- Zoptymalizowania wydajności procesu bez zmniejszenia jakości wykonywanych usług.
- Dokładniejszej analizy procesów zachodzących wewnątrz organizacji.
- Zmniejszenia biurokracji i zwiększenie efektywności wykonywanych usług.
- Zoptymalizowania kosztów oraz zwiększenia jakości i efektywności wykonywanych usług.
- Poprawy komunikacji osób zarządzających organizacją non profit ze społeczeństwem, któremu świadczy usługi.
- Dostosowania celów strategicznych organizacji do możliwości poszczególnych jednostek organizacyjnych.
- Planowania budżetu miasta w sposób bardziej racjonalny i zorientowany na przyszłe inicjatywy.
- Trafniejszego przewidywania przyszłych zachowań rynku i otoczenia wraz z możliwością symulacji.
- Wykorzystania innowacji, które prowadzi do szybszej i efektywniejszej obsługi klienta masowego i indywidualnego.

Realizacja celów poszczególnych perspektyw powinna być kontrolowana na każdym etapie realizacji strategii. W tym celu należy opracować zbiór mierników z podziałem na poszczególne perspektywy, dostosowany do potrzeb danej organizacji. Przykłady mierników dla poszczególnych perspektyw w mieście zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1

Przykładowe mierniki dla poszczególnych perspektyw

Perspektywa	Przykładowe mierniki
Klienta	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba usatysfakcjonowanych klientów z komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej miasta. • Zadowolenie mieszkańców z jakości i efektywności wykonywanych usług. • Poziom podatków dla przedsiębiorców. • Poziom podatków dla mieszkańców. • Pomoc w prowadzeniu działalności gospodarczej dla małych firm lokalnych.
Socjalna	<ul style="list-style-type: none"> • Jakość życia w mieście. • Liczba przestępstw zarejestrowanych na terenie miasta. • Stopa bezrobocia. • Liczba wolnych miejsc pracy w zakładach położonych w granicach miasta. • Wielkość przestępczości wśród młodzieży. • Działalność kulturowa miasta (ilość organizowanych koncertów, festiwali, konkursów). • Liczba miejsc stworzonych dla rodzin z dziećmi.

²³ http://www.msu.ac.zw/elearning/material/temp/1335172843BSC_for_City-County03.pdf.

cd. tabeli 1

Dostaw	<ul style="list-style-type: none"> • Elastyczność dostawców miejskich. • Szybkość reakcji na awarie wodociągowe na terenie miasta. • Liczba zabudowań z dostępem do kanalizacji. • Jakość wody w mieście. • Czas na przetworzenie pozwolenia na budowę. • Średni wiek sieci wodnych i kanalizacyjnych. • Wskaźnik jakości nawierzchni.
Procesów wewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> • Długość ewentualnej absencji pracowników urzędu. • Częstotliwość rotacji pracowników między poszczególnymi stanowiskami. • Długość stażu pracy poszczególnych pracowników. • Sposób przekazywania wiedzy klientom i rzetelność informacji. • Zaangażowanie pracowników w obowiązki służbowe. • Wielkość funduszy przeznaczanych na szkolenia pracowników i efekty tych szkoleń.
Rozwoju/ Środowiska	<ul style="list-style-type: none"> • Ilość odpadów dostarczanych na wysypiska w stosunku do sumy wszystkich odpadów wytwarzanych przez miasto. • Powierzchnia lasów miejskich. • Zużycie energii elektrycznej. • Wielkość zużycia wody. • Wskaźnik jakości powietrza w mieście. • Gęstość zabudowy budowlanej. • Poziom funduszy wykorzystywanych na cele rozwojowe miasta. • Wielkość emisji gazów cieplarniczych w zabudowie jednorodzinnej i wspólnotach mieszkaniowych. • Liczba nowych mieszkańców, zameldowanych w danym roku.
Finansowa	<ul style="list-style-type: none"> • Różnica między wielkością długu , a przychodami generowanymi przez dane miasta. • Poziom stawek podatkowych dla przedsiębiorców. • Poziom podatków od nieruchomości. • Poziom cen usług oferowanych przez miasto i urząd miejski. • Wielkość zadłużenia w przeliczeniu na jednego mieszkańca.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.nanaimo.ca/your-government/budget-finance/performance-management-balanced-scorecard>, 17.11.2017.

Podczas tworzenia strategicznej karty wyników dla miasta warto również zwrócić uwagę na kolejność wyżej wymienionych perspektyw. Najważniejszą z nich powinna być perspektywa klienta, ponieważ to zapewnienie odpowiedniej jakości usług mieszkańcom prowadzi do rozwoju miejscowości. Bezpośrednio z perspektywą klienta związana jest perspektywa dostaw oraz socjalna. To one w sposób bezpośredni wpływają na jakość i standard życia w mieście. Jako kolejne należy przeanalizować perspektywę środowiska oraz rozwoju. Najniższą rangę w mieście ma perspektywa finansowa, głównie ze względu na to, że w dużym stopniu jest ona uzależniona od zewnętrznych interesariuszy²⁴.

²⁴ <https://www.nanaimo.ca/your-government/budget-finance/performance-management-balanced-scorecard>.

Podsumowanie

W ciągu ostatniej dekady zrównoważona karta wyników stała się popularnym systemem pomiaru i sterowania strategią w różnych organizacjach sektora publicznego, który pomaga w skutecznym wdrażaniu strategii i mierzeniu wydajności²⁵. Coraz częściej zdarza się, że stosowanie mierników efektywności do pomiaru realizacji strategii jest kluczowe dla każdej organizacji, zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Pomiar efektywności w sektorze publicznym tradycyjnie koncentrował się na środkach finansowych, takich jak przychody i przepływy pieniężne. Jednak wskaźniki księgowo odzwierciedlają tylko to, co już się wydarzyło w organizacji. Strategiczna karta wyników natomiast jest narzędziem pozwalającym na przeanalizowanie wszystkich obszarów zarządzania miastem, zarówno tych związanych z przeszłością (finansami) jak i przyszłością pomagając ustalić niezbędne przyszłe inicjatywy²⁶. Strategiczna karta wyników jak sugeruje Salwa Alhamoudi oprócz korzyści związanych z kontrolą procesów i satysfakcją klienta wpływa również pozytywnie na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie i pomaga na wszystkich etapach budowania strategii firmy²⁷. Zbilansowaną kartę wyników zorientowaną na miasto i urząd miejski należy rozpatrywać w sześciu perspektywach: klienta, dostaw, socjalnej, procesów wewnętrznych, środowiska oraz finansowej. Nie bez znaczenia jest kolejność poszczególnych perspektyw, ponieważ dla większości przedsiębiorstw generujących zysk jedną z ważniejszych będzie finansowa, która w przypadku organizacji non profit w rankingu zajmie jedną z końcowych pozycji. BSC w obszarze miejskim pozwala również na sprawne zarządzanie ryzykiem oraz usprawnienie komunikacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi urzędu, dzięki czemu możliwe jest wyeliminowanie błędów i nieścisłości w działaniach²⁸.

²⁵ Sharma B., Gadenne D.: Balanced Scorecard Implementation in a Local Government Authority: Issues and Challenges. „Research and Evaluation, The Australian Journal of Public Administration”, Vol. 70, No. 2, p. 167.

²⁶ Ibidem, p. 170-172.

²⁷ Salwa A.: Knowledge Management Strategies Balanced Systems in Public Sector. Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia, p. 7.

²⁸ Świerk J.: Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 343. Wrocław 2014, s. 548-549.

Bibliografia

1. Estis A.A, Hyatt G.: The Balanced Scorecard – Applying a Private Sector Technique to the Public Sector. Paper presented at the 1998 Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management.
2. Arveson P.: A Balanced Scorecard For City & County Services. Balanced Scorecard Institute 2003, http://www.msu.ac.zw/elearning/material/temp/1335172843BSC_for_City-County03.pdf, 17.11.2017.
3. Atkinson H.: Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? Management Decision. Emerald Group Publishing Limited, UK 2006.
4. Bendkowski J., Kramarz M.: Logistyka stosowana, metody, techniki, analizy, część II. Gliwice 2011.
5. Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmaj A., Żebrucki Z.: Strategiczna karta wyników w teorii i praktyce. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012.
6. Gajda D.: Zrównoważona karta wyników jako sposób pomiaru efektywności zespołów w organizacji. Zeszyty Naukowe, nr 230. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2015.
7. Grob, vom Brocke H.L, Lahme J., Wahn N.: Controlling Lerneinheiten zum Wissensnetzwerk, Controlling. Verlag Franz Vahlen Muehlen, Muenchen 2003.
8. Kania Z.: Zarządzanie jakością w jednostkach administracji publicznej, [w:] Salerno-Kochan M. (red.): Wybrane aspekty zarządzania jakością II. AGH, Kraków 2010.
9. Kaplan R.S., Norton D.P.: Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie. PWN, Warszawa 2001.
10. Kaplan R.S., Norton D.P.: Translating Strategy Into Action. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Massachusetts 1996.
11. Nieplowicz M.: Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w mieście na przykładzie urzędu miasta w Hrubieszowie. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 343, Wrocław 2014.
12. Tyagi R.K., Gupta P.: Strategiczna karta wyników firm usługowych. PWN, Warszawa 2013.
13. Salwa A.: Knowledge Management Strategies Balanced Systems in Public Sector. Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia, p. 7.
14. Samul J.: Pomiar zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem HR Scorecard – studium przypadku, [w:] Urbaniak B. (red.): Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
15. Sharma B., Gadenne D.: Balanced Scorecard Implementation in a Local Government Authority: Issues and Challenges. „Research and Evaluation, The Australian Journal of Public Administration”, Vol. 70, No. 2, p. 167.

16. Sierpińska M., Niedbała B.: Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 2003.
17. Świerk J.: Analiza gotowości polskich miast do wdrożenia strategicznej karty wyników. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 442, Wrocław 2016.
18. Świerk J.: Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa. UMCS, Lublin 2009.
19. Wańkiewicz W.: Wskaźniki realizacji usług publicznych. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, 2004.
20. <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>.
21. <https://www.nanaimo.ca/your-government/budget-finance/performance-management-balanced-scorecard>.