

Maria Nieplowicz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZASADY STOSOWANIA ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW W WARUNKACH FUNKCJONOWANIA POLSKICH MIAST

1. Wstęp

Na świecie zrównoważona karta wyników jest z powodzeniem wykorzystywana nie tylko przez przedsiębiorstwa, ale również przez organizacje rządowe, organizacje samorządowe czy różnego rodzaju instytucje (np. uczelnie wyższe, szpitale), w celu przyczynienia się do bardziej skutecznego i efektywnego zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z ich usług. Jednakże samo opracowanie zrównoważonej karty wyników i powiązanie jej z systemem informacyjnym urzędu miasta nie stanowi warunku wystarczającego dla trwałego funkcjonowania karty wyników oraz efektywnego realizowania strategii miasta¹. Konieczne jest również spełnienie określonych zasad stosowania zrównoważonej karty wyników. Owe zasady odnoszą się do najważniejszych uwarunkowań funkcjonowania zrównoważonej karty wyników i dotyczą:

- komunikowania strategii pracownikom miasta,
- bazowania na informacji o odpowiedniej jakości,
- prowadzenia bieżącego monitoringu postępów w realizacji strategii,
- wprowadzenia i egzekwowania odpowiedzialności za realizację zadań,
- zachowania równowagi między osiąganiem poszczególnych celów,
- pobudzenia i stymulowania innowacyjności w mieście,
- ciągłego dopasowywania struktury karty wyników do zachodzących zmian,
- ukierunkowania pracowników na realizację strategii.

¹ Koncepcja zrównoważonej karty wyników dla miasta polskiego znajduje się w pracy [Nieplowicz 2005, s. 80-89].

Wymienione zasady są równie ważne i postępowanie zgodnie z nimi warunkuje prawidłowe funkcjonowanie karty wyników w urzędzie miasta. W artykule omówiono poszczególne zasady oraz wskazano korzyści wynikające z właściwego stosowania zrównoważonej karty wyników w urzędzie miasta.

2. Urzeczywistnianie strategii poprzez jej przekazywanie, bazowanie na informacji o dobrej jakości oraz monitoring

Powodzenie realizacji strategii zależy głównie od stopnia jej znajomości i poprawności interpretacji przez pracowników, którzy mają ją realizować. To wymaga, aby była ona zrozumiale opisana, gdyż nie jest możliwe wdrożenie strategii wyłącznie przez naczelne kierownictwo. Realizacja procesu implementacji zrównoważonej karty wyników, w ramach którego cele i mierniki są kaskadowo przekazywane w dół struktury organizacyjnej urzędu miasta, może być spójnym i efektywnym sposobem komunikowania tej strategii.

Proces komunikacji zagadnień związanych ze strategią i kartą wyników może odbywać się za pomocą:

- tradycyjnych kanałów (zebrania ogólne, broszury², programy edukacyjne i szkoleniowe),
- nowych kanałów (strony internetowe, bazę wiedzy w programie Lotus Notes³, drzewo zależności przyczynowo-skutkowych).

Miernikiem rezultatów tych działań powinien być stopień zrozumienia strategii przez pracowników miasta.

Komunikacja w urzędzie miasta powinna mieć charakter dwustronny. Oznacza to, że pracownicy na poszczególnych szczeblach organizacji nie tylko dowiadują się o kierunkach i celach strategicznych, ale również sami mogą zgłaszać propozycje inicjatyw zmierzających do osiągnięcia tych celów lub ich modyfikacji. Działania takie ukierunkowują uwagę pracowników na nadrzędne cele miasta.

Najogólniej mówiąc, zrównoważona karta wyników (jak również system zarządzania, w którym karta wyników stanowi element centralny) daje najlepsze efekty wtedy, gdy wykorzystuje się ją do komunikowania strategii, a nie do kontrolowania pracowników.

Na efektywność funkcjonowania zrównoważonej karty wyników duży wpływ ma również jakość informacji. Karta wyników w sposób ciągły dostarcza wielu informacji o zasobach, realizowanych procesach w urzędzie miasta i ich efektywności, co znacząco ułatwia proces podejmowania decyzji. Dzieje się tak dlatego, że mierniki zapisane w karcie wyników są monitorowane (obraz przeszłości) i symu-

² Taka broszura byłaby jednostronicowym dokumentem opisującym strategiczne cele oraz sposoby ich osiągania i mierzenia. Informowałaby ona w przejrzysty sposób o kierunku rozwoju przyjętym przez urząd miasta.

³ Lotus Notes jest pakietem oprogramowania opartym na technologii klient-serwer, umożliwiającym przesyłanie i obsługę informacji w sieci.

lowane (obraz przyszłości), przez co uzyskuje się ciągłość w postrzeganiu organizacji. W karcie wyników pokazywane są różne (nie tylko finansowe) aspekty funkcjonowania miasta i urzędu miasta⁴.

Jakość informacji w systemach zarządzania opartych na zrównoważonej karcie wyników wyraźnie wzrasta za sprawą systematycznego wykorzystywania mierników wyprzedzających. Są to takie mierniki, które dostarczają informacji o rozpoczynających się tendencjach, które mogą mieć istotne znaczenie dla przyszłości urzędu miasta.

Dostarczanie informacji o dobrej jakości wymaga wprowadzenia odpowiedniego systemu monitoringu. Ów monitoring wynika z podstawowego przesłania karty wyników, że można zarządzać tylko tym, co jest się w stanie zmierzyć [Kaplan, Norton 1992, s. 73]. Zatem w celu uzyskania informacji o stanie zaawansowania wdrożenia strategii należy ją sparametryzować, a następnie na bieżąco śledzić wartości przyjętych parametrów.

Odpowiednie zarządzanie danymi zasilającymi kartę wyników wymaga skutecznego narzędzia informatycznego, dedykowanego do monitoringu realizacji strategii. Powinno to być narzędzie, które umożliwi przejrzystą prezentację danych.

3. Równoważenie celów oraz egzekwowanie odpowiedzialności warunkiem realizacji strategii

Zrównoważenie celów i działań realizowanych w ramach poszczególnych perspektyw można dokonywać jedynie w ujęciu długoterminowym. Próba osiągnięcia takiego stanu rzeczy w krótkich okresach powodowałaby brak możliwości rozwoju. Dzięki zachowaniu równowagi w karcie wyników osiąga się gwarancję, że np. działania ukierunkowane na doskonalenie procesów obsługi ludności miasta nie wpłyną na pogorszenie możliwości rozwojowych całej organizacji, gdy nie zostanie zrównoważona gospodarka finansowa. Zapobieżenie nadmiernej koncentracji na osiąganiu krótkoterminowych wyników kosztem długoterminowego tworzenia wartości dla obywateli osiąga się dzięki zastosowaniu mierników wpływających na przyszłe wyniki organizacji (tzw. mierniki przyszłości). W ten sposób długoterminowe inicjatywy zostaną ochronione przed optymalizacją krótkoterminową.

Zachowanie równowagi między sprzecznymi siłami rozwoju i efektywności procesów wewnętrznych jest szczególnie istotne dla tego typu organizacji [Broszkiewicz 1997, s. 106-107].

Sama komunikacja strategii w postaci wartości liczbowych mierników bez przeniesienia odpowiedzialności na poziom operacyjny (poziom codziennych działań) jest działaniem niewystarczającym. Odpowiedzialność za realizację poszczegól-

⁴ Zrównoważona karta wyników sugeruje, aby spojrzeć na miasto z czterech perspektyw rozwojowych (klienta, finansowej, procesów wewnętrznych i rozwoju).

nych działań należy przypisać konkretnym osobom. Osiąga się to przez przekazanie realizatorom zadań wiedzy o tym, co i jak należy zrobić, oraz uzyskanie od nich zobowiązania do wykonania uzgodnionych zadań (zobowiązanie to powinno mieć formę pisemną). Takie przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań obliuguje prezydenta miasta do późniejszego egzekwowania wyników od pracowników i, w zależności od rezultatów, do przyznania nagrody, pominięcia przy nagradzaniu lub wręcz ukarania.

4. Stymulowanie innowacyjności oraz dostosowywanie struktury karty wyników do zachodzących zmian

Wdrożenie zrównoważonej karty wyników jest trwalsze i bardziej skuteczne wtedy, gdy z tym procesem wiąże się pobudzenie i stymulowanie innowacyjności w organizacji. Ten wzrost innowacyjności odbywa się głównie za sprawą zbudowania perspektywy rozwoju, co wymusza na kierownictwie skonkretyzowanie i tego obszaru strategii, m.in. poprzez zaplanowanie rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników. Jednocześnie uzależnienie osobistych wyników od osiągnięcia celów zawartych w karcie wyników powoduje, że pracownicy poszukują nowych możliwości i sposobów realizacji strategii, stymulując w ten sposób innowacyjność w organizacji. Wymaga to jednak funkcjonowania sprawnego systemu motywacyjnego.

Struktura zrównoważonej karty wyników jest rozumiana jako zestaw celów i działań, który można zaprezentować w formie mapy strategii, oraz sposób, w jaki te cele i działania są przekazywane w organizacji (w dół). Struktura taka powinna być dynamiczna, dopasowująca się do charakteru organizacji i jego zmiennego otoczenia. Cele stawiane przed kierownikami departamentów urzędu miasta powinny być poddawane regularnej weryfikacji i aktualizacji. Jednocześnie struktura karty wyników powinna być prosta, gdyż zbytnia złożoność zmniejsza funkcjonalność całego systemu.

Ze strukturą zrównoważonej karty wyników ściśle się wiąże poziom organizacyjny, na którym będzie ona funkcjonowała. Najpierw karta wyników powinna być zaprojektowana i wdrożona na poziomie całego urzędu miasta. W tym początkowym okresie byłaby ona komunikowana stosunkowo wąskiemu kręgowi pracowników, także dostęp do informacji zwrotnych o postępie we wdrażaniu strategii byłby przeznaczony dla ograniczonego kręgu osób. Adekwatnie jednak do rozwoju sytuacji zastosowanie zrównoważonej karty wyników powinno być rozszerzane. Z czasem mogą, a wręcz powinny powstawać osobne karty wyników dla poszczególnych departamentów wchodzących w skład urzędu miasta, a nawet dla wydziałów czy zespołów zadaniowych [Niven 2003, s. 227-239].

Zrównoważona karta wyników ustalana na poziomie całego urzędu miasta byłaby przekazywana na coraz niższe szczeble w organizacji. Na bazie celów i mierników urzędu miasta poszczególne jednostki organizacyjne mogłyby określić

swoje konkretne cele oraz – gdy zajdzie taka potrzeba – dopasowane do lokalnych warunków mierniki. Wraz z rozwojem sytuacji i podnoszeniem poziomu zarządzania w urzędzie miasta, możliwe będzie, aby na bazie celów i mierników całego urzędu miasta oraz jego jednostek organizacyjnych były definiowane osobiste cele i zamierzenia zespołów oraz pracowników. Ustalaliby oni swoje cele dopiero wówczas, gdy dokładnie zrozumieliby cele jednostki nadrzędnej oraz sposób, w jaki przyczyniają się do osiągania celów ogólnych. W ten sposób byłoby możliwe pełne przenoszenie nadrzędnych celów na coraz niższe szczeble organizacji.

Przełożenie zrównoważonej karty wyników całego urzędu miasta na karty wyników poszczególnych komórek organizacyjnych jest o tyle istotne, że to właśnie w tych jednostkach jest realizowana i mierzona codzienna działalność, wspierając miary podstawowe zdefiniowane na poziomie urzędu miasta. Karty wyników takich jednostek są nie tylko odzwierciedleniem celów miasta, ale również zawierają inicjatywy i projekty prowadzone przez jednostkę w ramach codziennej działalności. Monitoringowi na poziomie komórki organizacyjnej podlegają rezultaty zarówno w osiąganiu celów korporacyjnych, jak też własnych inicjatyw jednostki.

5. Ukierunkowanie pracowników na realizację strategii

Proces systematycznego wdrażania strategii miasta będzie konsekwentnie realizowany, gdy zrównoważona karta wyników będzie ukierunkowywała działania pracowników na osiąganie celów zawartych w strategii. Wymaga to stworzenia powiązań między kartą wyników opracowaną na poziomie całego urzędu miasta a wchodzącymi w jego skład jednostkami organizacyjnymi. Wówczas prezydent miasta może wykorzystać zrównoważoną kartę wyników w celu zorganizowania pracy poszczególnych departamentów i wydziałów zgodnie z celami strategicznymi miasta i urzędu miasta.

Karta wyników przekłada ustaloną na poziomie urzędu miasta strategię miasta na działania operacyjne realizowane na niższych szczeblach organizacji, czyli tam, gdzie strategia ta powinna być efektywnie wdrażana. Aby tak się stało, należy stworzyć powiązania między określonym kręgiem urzędników a strategią organizacji [*Wdrażanie...* 2003, s. 38-41]. Pracownicy ci powinni rozumieć strategię organizacji i mieć motywację do działań wpływających na osiąganie celów strategicznych. Docelowo powinno się dążyć do takiego stanu, w którym pracownicy zaangażowani w realizację strategii dokładnie rozumieją, w jaki sposób to, co robią, wpływa na wyniki miasta. Dzięki temu zasoby i działania są ukierunkowane na realizację strategii.

Odpowiedniemu zaangażowaniu pracowników sprzyja opisane wcześniej powiązanie celów strategicznych zawartych w zrównoważonej karcie z celami osobistymi oraz wprowadzenie systemu nagród i płac powiązanego z kartą wyników, dzięki któremu pracownicy mogą odczuwać związek między wynikami organizacji

a własnym wynagrodzeniem. Wprowadzenie premiowania wyników każdego pracownika można uzyskać dzięki kaskadowaniu zrównoważonej karty wyników. Urzędnicy mogliby, a może i powinni, być wynagradzani za oszczędności realizowane w ramach budżetu kosztów, pod warunkiem, że w ich jednostkach organizacyjnych osiągnięte zostaną założone cele w zakresie realizowanych zadań.

6. Zakończenie

Prawidłowo skonstruowana karta wyników umożliwia komunikowanie strategii miasta na podstawie zawartych w niej celów, mierników i zależności między nimi. Postępowanie zgodnie z przedstawionymi zasadami powinno zatem przyczyniać się do skutecznej realizacji strategii miasta i trwałego funkcjonowania zrównoważonej karty wyników w urzędzie miasta. Ponadto wypracowany spójny zestaw mierników pozwala na skoncentrowanie uwagi na czynnikach kluczowych dla realizacji strategii miasta oraz sprawia, że prezydent miasta i rada miasta mogą otrzymywać raporty umożliwiające im dokonanie oceny stopnia oraz skuteczności realizacji strategii. Dzięki temu prezydent miasta i rada miasta będą mogli w większym stopniu skupić swoją uwagę na czynnikach długofalowych, wytyczających pożądany kierunek rozwoju miasta oraz warunkujących realizację strategii.

Literatura

- Broszkiewicz R., *Podstawy gospodarki miejskiej*, AE, Wrocław 1997.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. „Harvard Business Review” styczeń-luty 1992.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Nieplowicz M., *Koncepcja zrównoważonej karty wyników dla miasta na prawach powiatu*, [w:] *Controlling i audyt wewnętrzny w usprawnianiu zarządzania*, Katedra Rachunkowości, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005.
- Niven P.R., *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons Inc., New York 2003.
- Wdrażanie strategii rozwoju miasta*, red. M. Czornik, Wydawnictwo Uczelniane AE, Katowice 2003.

THE RULES OF USING THE BALANCED SCORECARD IN POLISH CITIES

Summary

The article shows the main rules of using the Balanced Scorecard taking into consideration polish cities specificity as well as the advantages of using the Balanced Scorecard.