

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 335

Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza

Teoria i praktyka

Redaktor naukowy
Edward Nowak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska
Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-405-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	7
Anna Balicka: Koopetycja w teorii zasobowej przedsiębiorstwa	9
Michał Biernacki: Kosztowe ujęcie opłat za składowanie odpadów	25
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Koszty w grupie finansowej	35
Michał Dyk: Outsourcing usług informatycznych	45
Anna Glińska: Ryzyko finansowe w działalności przedsiębiorstw	55
Rafał Jagoda, Mariola Stawiarska: Model sprawozdawczości finansowej według projektu IASB i FASB	68
Anna Kasperowicz: Ujmowanie przychodów w usługach budowlanych w kontekście proponowanych zmian międzynarodowego standardu rachunkowości 18 „Przychody”	77
Zdzisław Kes: Gry ekonomiczne w nauczaniu budżetowania	93
Marcin Klinowski: Ocena bieżącej i prognoza przyszłej realizacji projektu na podstawie wartości zrealizowanej	105
Bartosz Kołodziejczuk: Zarządzanie kosztami w poprawie efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa	116
Mariola Kotłowska: Finansowe aspekty modelowania procesów w przedsiębiorstwie	126
Robert Kowaluk: Zarządzanie dokonaniem w zakładzie gospodarowania odpadami	140
Marcin Kowalewski: Analiza zmian we współczesnym podejściu do budżetowania działalności przedsiębiorstwa	152
Wojciech Dawid Krzeszowski: Problemy opodatkowania dywidend	162
Maria Nieplowicz: Funkcjonowanie zrównoważonej karty wyników w Urzędzie Miasta Tarnowa	170
Bartłomiej Nita: Niefinansowy pomiar dokonań przedsiębiorstw produkcyjnych w teorii i w praktyce	183
Edward Nowak: Proces zarządzania ryzykiem a system informacyjny przedsiębiorstwa	194
Piotr Oleksyk: Determinanty racjonalnego gospodarowania w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie pomocy społecznej	203
Michał Poszwa: Struktura kosztów uzyskania przychodów	212
Małgorzata Wasilewska: Efektywność wykorzystania kapitału intelektualnego polskich przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w latach 2005–2009	221
Marcin Wierzbński: Istota rachunku kosztów cyklu życia technologii	231

Summaries

Anna Balicka: The coopetition in the resource-based theory of enterprise ...	24
Michał Biernacki: Waste disposal charge – cost approach, presentation and records	34
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Costs in a financial group	44
Michał Dyk: Outsourcing of IT services	54
Anna Glińska: The financial risk in business operations	67
Rafał Jagoda, Mariola Stawiarska: The model of financial reporting according to the project of the IASB and FASB	76
Anna Kasperowicz: Revenue recognition in construction services in the context of the proposed amendments to International Accounting Standard 18 “Revenue”	92
Zdzisław Kes: The economic games in teaching of budgeting	104
Marcin Klinowski: Analysis of the current and forecast of the future realization of the project on the basis of earned value method	115
Bartosz Kołodziejczuk: Cost management in improving the efficiency of business asset management	125
Mariola Kotłowska: Financial aspects of modeling of processes in a company	139
Robert Kowalak: Performance management for the waste disposal plants ..	151
Marcin Kowalewski: The analysis of new approaches to budgeting in enterprises	161
Wojciech Dawid Krzeszowski: The issues of taxation of dividends	169
Maria Niepłowicz: The functioning of the Balanced Scorecard in the city of Tarnów	182
Bartłomiej Nita: Non-financial measurement of performance of production companies in theory and practice	193
Edward Nowak: Risk management process and information system of a company	202
Piotr Oleksyk: Determinants of rational management in local government units on the example of social care	211
Michał Poszwa: Structure of the costs in the income tax	220
Małgorzata Wasilewska: Efficiency of intellectual capital of selected Polish telecommunications companies in 2005–2009	230
Marcin Wierzbński: The conception of costing of technology life cycle	239

Maria Nieplowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: maria.nieplowicz@ue.wroc.pl

FUNKCJONOWANIE ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW W URZĘDZIE MIASTA TARNOWA

Streszczenie: Od ponad 20 lat obserwuje się, że właściwym narzędziem pomiaru i realizacji strategii może być zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard*). Umożliwia ona przełożenie strategii na cele i działania operacyjne, pomaga skonkretyzować ogólne stwierdzenia i zapisać je w postaci szczegółowych celów, mierników i inicjatyw działania. W Polsce zrównoważona karta wyników funkcjonuje w wielu przedsiębiorstwach. Koncepcja ta zaczęła również przenikać do jednostek sektora publicznego, o czym świadczą wdrożenia zrównoważonej karty wyników w Urzędzie Miasta Tarnowa, w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego, w Urzędzie Celnym w Warszawie czy w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Głównym celem artykułu jest przedstawienie istoty zrównoważonej karty wyników dostosowanej do potrzeb miast oraz omówienie zrównoważonej karty wyników funkcjonującej w Urzędzie Miasta Tarnowa po wprowadzeniu nowego Programu „Tarnów 2015”.

Słowa kluczowe: zrównoważona karta wyników, Urząd Miasta Tarnowa, mierniki.

DOI:10.15611/pn.2014.335.15

1. Wstęp

Od ponad 20 lat obserwuje się, że właściwym narzędziem pomiaru, wizualizacji i realizacji strategii może być zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard*). Umożliwia ona przełożenie strategii na cele i działania operacyjne, pomaga skonkretyzować ogólne stwierdzenia i zapisać je w postaci szczegółowych celów, mierników i inicjatyw działania [Kaplan, Norton 2011, s. 12, 13]. Wypełnia ona w ten sposób lukę, jaka często powstaje między strategią a zarządzaniem operacyjnym, łącząc planowanie strategiczne z procesem ustalania budżetów.

W Polsce zrównoważona karta wyników funkcjonuje w wielu przedsiębiorstwach¹. Koncepcja ta zaczęła również przenikać do jednostek sektora publicznego, o czym świadczą wdrożenia zrównoważonej karty wyników w Urzędzie Miasta Tarnowa, w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego, w Urzędzie Celnym w Warszawie czy w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych (por. [*Strategia Urzędu...* 2006; Ćwiklicki, Władyka 2009; *Strategia działania...* 2010; *Strategia przekształceń...* 2010]).

Pierwsze doświadczenia związane z funkcjonowaniem zrównoważonej karty wyników w Urzędzie Miasta Tarnowa zostały opisane w 2009 r. w artykule M. Ćwiklickiego i A. Władyki. Niniejszy artykuł stanowi kontynuację tych badań i przedstawia aktualizację założeń ujętych w Programie „Tarnów 2015” (wcześniej obowiązywał Program „Tarnów 2010” i m.in. na jego podstawie została opracowana zrównoważona karta wyników dla Urzędu Miasta Tarnowa). W związku z tym głównym celem artykułu jest przedstawienie istoty zrównoważonej karty wyników dostosowanej do potrzeb miast oraz wskazanie zmian w związku z wprowadzeniem Programu „Tarnów 2015” w Urzędzie Miasta Tarnowa.

2. Istota zrównoważonej karty wyników

Geneza zrównoważonej karty wyników sięga początku lat 90. XX w., kiedy to R.S. Kaplan i D.P. Norton przeprowadzili projekt badawczy pt. „Mierzenie efektywności w organizacjach przyszłości”, a wyniki badań opublikowali na łamach prestiżowego czasopisma Harvard Business Review [Kaplan, Norton 1992]. Obecnie jest ona skutecznie wdrażana zarówno przez jednostki sektora prywatnego, jak i przez organizacje sektora publicznego (przykładowe miasta na świecie, które wdrożyły zrównoważoną kartę wyników, to: Atlanta, Austin, Bellevue, Brisbane, Charlotte, Dallas, Göteborg, Johannesburg, Larvik, Portland, San Diego, Seattle, Vaestervik, Cape Town, West des Moines [Nieplowicz 2006, s. 213]).

Podstawowym celem zrównoważonej karty wyników jest zapewnienie realizacji przyjętej strategii rozwoju. Jest ona przedstawiona w postaci celów powiązanych związkami przyczynowo-skutkowymi, sformułowanych przeważnie w czterech perspektywach²: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Do

¹ Do przykładowych przedsiębiorstw należą: Arctic Paper Kostrzyn SA, Bank Pocztowy SA, British-American Tobacco Polska SA, BZ WBK, Dwory SA, Elektrownia Rybnik, Europejski Fundusz Leasingowy, Fabryka Kotłów Rafako SA, Górażdże cementownia, Górnśląskie Zakłady Energetyczne w Gliwicach, Hutmen SA, Intercell, Kolporter Holding Sp. z o.o., LOT, Lotos SA, Metro Bank, Morliny, Nestlé Polska, Nordea Ubezpieczenia, PeBeKa SA Lubin, Pro Sp. z o.o., Jelfa, PTC Sp. z o.o., Scandia Życie SA, Siemens Polska, Stalexport, TIM-dystrybutor materiałów elektrotechnicznych, TP SA, Transsystem, Wirtualna Polska SA, Zakłady Azotowe w Tarnowie Mościcach SA, ZEC Bydgoszcz SA, ZEC Łódź SA, Zespół Elektrowni Pątnów-Adamów-Konin SA.

² Przez pojęcie perspektywy rozumie się istotną dla organizacji płaszczyznę (obszar) jej działalności, stanowiący również punkt widzenia dla oceny tej organizacji.

każdego celu przyporządkowane są: program jego realizacji (inicjatywa strategiczna), miernik oraz jego wartość docelowa.

Zastosowanie zrównoważonej karty wyników ewoluowało od wieloaspektowego systemu pomiaru wyników działalności przedsiębiorstwa, poprzez instrument wizualizacji strategii przedsiębiorstwa za pomocą tzw. map strategii, aż do kompleksowego systemu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem (por. [Kaplan, Norton 1996, s. 8, 2004, s. 9; Nita 2008, s. 433; Szychta 2008, s. 488–493]).

Dostosowana do potrzeb miasta zrównoważona karta wyników sugeruje, aby spojrzeć na nie również z czterech perspektyw, wysuwając jednak na plan pierwszy perspektywę klienta (społeczną³). Analogicznie jak dla przedsiębiorstw, zapewnienie równowagi w tych czterech perspektywach jest warunkiem osiągnięcia celów strategicznych miasta. Konstrukcja każdej perspektywy wynika z ustosunkowania się do zadanego w niej pytania strategicznego. W związku z tym proponuje się następującą kolejność perspektyw zrównoważonej karty wyników wraz z kluczowymi pytaniami [Niven 2008, s. 49]:

- perspektywa klienta – Kogo definiujemy jako naszego klienta? Jak tworzymy wartość dla naszego klienta?
- perspektywa finansowa – Jak dodajemy wartość dla klienta, kontrolując jednocześnie koszty?
- perspektywa procesów wewnętrznych – Aby zadowolić klienta przy jednoczesnym trzymaniu się ograniczeń budżetowych, w wykonywaniu których procesów musimy być doskonali?
- perspektywa rozwoju – Jak zapewnimy sobie wzrost i zmianę, jednocześnie spełniając bieżące wymagania?

Zrównoważona karta wyników określa przesłanki istnienia jednostek samorządu terytorialnego, tzn. zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej, a nie tylko przestrzeganie dyscypliny budżetowej. Informuje również społeczeństwo i pracowników o efektach działania oraz czynnikach determinujących realizację misji i celów strategicznych danej jednostki samorządu terytorialnego.

3. Zrównoważona karta wyników w Urzędzie Miasta Tarnowa – zmiany związane z Programem „Tarnów 2015”

Urząd Miasta Tarnowa wdrożył system zarządzania strategicznego w oparciu o metodologię *Balanced Scorecard* (zrównoważoną kartę wyników) jako pierwsza jednostka samorządu terytorialnego w Polsce [Ankieta aplikacyjna... 2008, s. 2]. Według badań przeprowadzonych w 2005 r. wśród miast na prawach powiatu żąd-

³ Perspektywa klienta dotyczy społeczności lokalnej. Społeczność lokalna dostarcza fundusze, pośrednio tworzy miejsca pracy, ocenia działanie samorządu, który dla niej jest tworzony i dla niej świadczy usługi. Funkcjonowanie władz lokalnych powinno być podporządkowane wymogom członków wspólnoty lokalnej [Świderek 2012, s. 136].

ne miasto nie stosowało zrównoważonej karty wyników [Nieplowicz 2006, s. 210]. W wywiadzie z 2008 r. Prezydent miasta Tarnowa R. Ścigała stwierdził, że „głównym celem wdrożenia tego rozwiązania było usprawnienie całego procesu zarządzania strategicznego w mieście; w szczególności zależało nam na odejściu od typowego administrowania czy zarządzania urzędem na rzecz efektywnego zarządzania miastem” [*Wzorcowe narzędzie...* 2008].

Początki funkcjonowania zrównoważonej karty wyników w Urzędzie Miasta Tarnowa zostały opisane w 2009 r. w artykule M. Ćwiklickiego i A. Władyki. Jednakże ze względu na to, że 30 czerwca 2011 r. została uchwalona nowa strategia – „Strategia Rozwoju Miasta –Tarnów 2020” – wskazująca priorytetowe cele i przedsięwzięcia strategiczne do 2015 r., konieczne jest przedstawienie stosownych zmian z tym związanych. Dlatego też Program „Tarnów 2010”, będący podstawą opracowania zrównoważonej karty wyników dla Urzędu Miasta Tarnowa, przestał obowiązywać i zastąpił go Program „Tarnów 2015”.

W Programie „Tarnów 2010” wskazane były trzy tzw. osie priorytetowe [*Zarządzenie nr 130/2010...*, s. 1]:

1. Budowa pozycji miasta jako stolicy subregionu.
2. Podnoszenie jakości życia mieszkańców.
3. Wzmacnianie wewnętrznego potencjału miasta.

W ramach każdej osi priorytetowej wskazano składające się na nie działania i projekty. Całkiem odmiennie przedstawia się Program „Tarnów 2015”, gdzie też wskazano trzy obszary (rozwój gospodarczy, komfort życia i regionalne oddziaływanie), ale do każdego z nich określono kierunek, cel, koordynatora, miernik, planowaną wartość miernika z terminem realizacji, przedsięwzięcie i osobę odpowiedzialną za wykonanie przedsięwzięcia i za miernik.

W tabelach 1–3 przedstawiono cele i mierniki według priorytetowych obszarów zawarte w Programie „Tarnów 2015”.

W tabeli 1 przedstawiono łącznie 15 celów oraz 26 mierników. Przy planowanych wartościach mierników określano termin realizacji, tj.: „na bieżąco”, „rocznie”, „minimum rocznie”, 2012 r., 2013 r., 2015 r. oraz „do 2015 r.” Jako koordynatorów celów wskazywano: dyrektora Centrum Obsługi Mieszkańców (2.1, 2.2, 2.4, 4.2), dyrektora Centrum Rozwoju Miasta (1.1, 2.3, 3.2, 3.3, 4.3), dyrektora Wydziału Marki Miasta (4.1), sekretarza Miasta (1.2), zastępcę prezydenta ds. edukacji i sportu (2.5), zastępcę prezydenta ds. infrastruktury miasta (3.1, 3.4) oraz zastępcę prezydenta ds. społecznych (4.4).

Odpowiedzialność za realizację danych przedsięwzięć i za zakładane wartości mierników została przypisana do: dyrektora Centrum Obsługi Mieszkańców (1.2.1), dyrektora Centrum Rozwoju Miasta (3.1.1), dyrektora Centrum Usług Ogólnomiejskich (3.4.1), dyrektora TCI (4.1.1), dyrektora Wydziału Edukacji (2.5.1), dyrektora Wydziału Podatków i Windykacji (1.2.2), kierownika Biura Obsługi Przedsiębiorców (1.1.3, 2.1.1, 2.2.1, 2.5.2, 4.2.1, 4.2.2), kierownika Biura Realizacji Inwestycji (3.2.1),

Tabela 1. Cele i mierniki w obszarze „Rozwój gospodarczy” zawarte w Programie „Tarnów 2015”

Cel	Miernik
KIERUNEK 1. Rozwój miejskich stref aktywności gospodarczej	
1.1. Przygotowywanie Stref Aktywności Gospodarczej (SAG) ze szczególnym uwzględnieniem branży nowoczesnych technologii	1.1.1. Procent terenów przejętych do zagospodarowania przez inwestorów 1.1.2. Liczba podmiotów inwestujących na nowych terenach SAG 1.1.3. Kompleksowa oferta inwestycyjna [w szt.]
1.2. Tworzenie optymalnych warunków przestrzennych, infrastrukturalnych i administracyjnych dla przedsiębiorców i inwestorów	1.2.1. Wdrożony w UMT proces „IOI” [w szt.] 1.2.2. Procent tarnowskich przedsiębiorców oceniających klimat inwestycyjny w mieście jako co najmniej „dobry”
KIERUNEK 2. Wspieranie przedsiębiorczości mieszkańców i rozwój gospodarki opartej na wiedzy	
2.1. Przygotowanie optymalnych warunków współpracy złotej triady: nauki, biznesu, administracji	2.1.1. Liczba zrealizowanych konferencji, seminariów, itp. o tematyce łączącej zagadnienia: nauki, biznesu i administracji 2.1.2. Liczba wypracowanych modeli współpracy
2.1. Przygotowanie optymalnych warunków współpracy złotej triady: nauki, biznesu, administracji	2.1.1. Liczba zrealizowanych konferencji, seminariów, itp. o tematyce łączącej zagadnienia: nauki, biznesu i administracji 2.1.2. Liczba wypracowanych modeli współpracy
2.2. Opracowanie systemu „magnesów dla przedsiębiorczości” wykorzystującej nowoczesne technologie	2.2.1. Liczba utworzonych inkubatorów akademickich 2.2.2. Liczba opracowanych analiz 2.2.3. Liczba wdrożonych wskaźników 2.2.4. Liczba przeprowadzonych badań
2.3. Utworzenie parku naukowo-technologicznego	2.3.1. Liczba działających parków naukowo-technologicznych
2.4. Współpraca z lokalnymi samorządami gospodarczymi	2.4.1. Procent przedsiębiorców oceniających stopień współpracy jako co najmniej „dobry”
2.5. Prowadzenie edukacji pro-przedsiębiorczej	2.5.1. Liczba godzin lekcji przedsiębiorczości zrealizowanych przy udziale przedsiębiorców 2.5.2. Liczba godzin lekcji przedsiębiorczości zrealizowanych przy udziale UMT
KIERUNEK 3. Poprawa zewnętrznej dostępności komunikacyjnej Tarnowa	
3.1. Poprawa parametrów połączenia Tarnowa z autostradą oraz z sieciami dróg krajowych i wojewódzkich	3.1.1. Czas przejazdu przez Tarnów północ-południe
3.2. Poprawa parametrów wewnętrznej drogowej sieci dojazdowej do miejskich Stref Aktywności Gospodarczej	3.2.1. Czas dojazdu z węzłów „Krzyż” i „Wierchosławice” do SAG zlokalizowanych na terenach ZM i ul. Wyszyńskiego [w min.]
3.3. Budowa lotniska lokalnego	3.3.1. Liczba przygotowanej dokumentacji 3.3.2. Liczba utworzonych podmiotów 3.3.3. Liczba uzyskanych decyzji [w szt.]
3.4. Poprawa dostępności Tarnowa drogą kolejową	3.4.1. Liczba obiektów zmodernizowanych w terminie
KIERUNEK 4. Zwiększanie rozpoznawalności Tarnowa, jako atrakcyjnego miejsca do prowadzenia biznesu	
4.1. Wykreowanie rozpoznawalnej marki Tarnowa	4.1.1. Liczba projektów zrealizowanych wspólnie przez samorząd i stowarzyszenia przedsiębiorców lokalnych / regionalnych
4.2. Pozycjonowanie wizerunku Tarnowa, jako silnego ośrodka wymiany współczesnej myśli gospodarczej	4.2.1. Liczba imprez gospodarczych o znaczeniu krajowym 4.2.2. Liczba imprez gospodarczych o znaczeniu międzynarodowym
4.3. Współpraca z okolicznymi samorządami w zakresie wspólnej promocji gospodarczej	4.3.1. Liczba opracowanych ofert inwestycyjnych wspólnych dla regionu tarnowskiego
4.4. Prowadzenie pro-tarnowskiego lobbingu w krajowych i regionalnych ośrodkach decyzyjnych	4.4.1. Liczba zorganizowanych spotkań

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zarządzenie nr 162/2012..., s. 1–27].

prezesa TKP SA (1.1.1, 1.1.2, 2.1.2, 2.3.1), Samodzielnego Stanowisko Pracy ds. Inicjatyw Społecznych (4.4.1), Samodzielnego Stanowisko Pracy ds. Planowania Strategicznego (2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 2.4.1, 4.3.1) oraz Samodzielnego Stanowisko Pracy ds. Rozwoju Układu Komunikacyjnego Miasta (3.3.1, 3.3.2, 3.3.3).

W tabeli 1 przedstawiono łącznie 15 celów oraz 26 mierników. Przy planowanych wartościach mierników określano termin realizacji, tj.: „na bieżąco”, „rocznie”, „minimum rocznie”, 2012 r., 2013 r., 2015 r. oraz „do 2015 r.” Jako koordynatorów celów wskazywano: dyrektora Centrum Obsługi Mieszkańców (2.1, 2.2, 2.4, 4.2), dyrektora Centrum Rozwoju Miasta (1.1, 2.3, 3.2, 3.3, 4.3), dyrektora Wydziału Marki Miasta (4.1), sekretarza Miasta (1.2), zastępcę prezydenta ds. edukacji i sportu (2.5), zastępcę prezydenta ds. infrastruktury miasta (3.1, 3.4) oraz zastępcę prezydenta ds. społecznych (4.4).

Odpowiedzialność za realizację danych przedsięwzięć i za zakładane wartości mierników została przypisana do: dyrektora Centrum Obsługi Mieszkańców (1.2.1), dyrektora Centrum Rozwoju Miasta (3.1.1), dyrektora Centrum Usług Ogólnomiejskich (3.4.1), dyrektora TCI (4.1.1), dyrektora Wydziału Edukacji (2.5.1), dyrektora Wydziału Podatków i Windykacji (1.2.2), kierownika Biura Obsługi Przedsiębiorców (1.1.3, 2.1.1, 2.2.1, 2.5.2, 4.2.1, 4.2.2), kierownika Biura Realizacji Inwestycji (3.2.1), prezesa TKP SA (1.1.1, 1.1.2, 2.1.2, 2.3.1), Samodzielnego Stanowisko Pracy ds. Inicjatyw Społecznych (4.4.1), Samodzielnego Stanowisko Pracy ds. Planowania Strategicznego (2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 2.4.1, 4.3.1) oraz Samodzielnego Stanowisko Pracy ds. Rozwoju Układu Komunikacyjnego Miasta (3.3.1, 3.3.2, 3.3.3).

Tabela 2. Cele i mierniki w obszarze „Komfort życia” zawarte w Programie „Tarnów 2015”

Cel	Miernik
1	2
KIERUNEK 1. Tworzenie kreatywnej przestrzeni dla realizacji celów społecznych	
1.1. Wspieranie osób uzdolnionych i podnoszenie jakości kształcenia i wyników nauczania	1.1.1. Procent osób spełniających wymagania objętych wsparciem finansowym 1.1.2. Liczba utworzonych klas akademickich 1.1.3. Procent zaakceptowanych wniosków o indywidualny program 1.1.4. Liczba jednostek oświatowych, w których realizowano innowacje i eksperymenty pedagogiczne 1.1.5. Procent nauczycieli przeszkolonych nt. pracy z uczniem uzdolnionym 1.1.6. Relacja placówek niepublicznych dla dzieci i młodzieży w stosunku do liczby placówek oświatowych ogółem
1.2. Intensyfikacja współpracy samorządu z organizacjami „trzeciego sektora”	1.2.1. Liczba przeszkolonych osób 1.2.2. Procent organizacji pozarządowych oceniających współpracę z gminą jako co najmniej dobrą
1.3. Wspieranie społecznych inicjatyw (w szczególności: edukacyjnych, kulturalnych, sportowych, zdrowotnych)	1.3.1. Utworzona prezentacja dorobku tarnowian na miejskich WWW 1.3.2. Liczba artykułów w Tarnow.pl nt. osiągnięć Tarnowian 1.3.3. System nagród z zakresu sportu, kultury i edukacji
1.4. Katalizowanie aktywności i kreatywności mieszkańców	1.4.1. Procent szkół zawodowo-technicznych prowadzących kursy kwalifikacji zawodowych 1.4.2. Liczba mieszkańców objętych programami

Tabela 2, cd.

1	2
1.5. Wzmacnianie społecznej tożsamości i więzi tarnowian ze swoim miastem	1.5.1. Liczba osób biorących udział w akcjach i wydarzeniach organizowanych przez Miasto
KIERUNEK 2. Zwiększanie atrakcyjności lokalnej infrastruktury społecznej i estetyki miasta	
2.1. Podnoszenie standardu miejskiej infrastruktury edukacyjnej	2.1.1. Relacja wolnych miejsc w przedszkolach w stosunku do oczekujących [w %] 2.1.2 Liczba zmodernizowanych obiektów
2.2. Rozbudowa infrastruktury czasu wolnego	2.2.1. Procent mieszkańców postrzegających jakość i dostępność miejskiej infrastruktury czasu wolnego jako co najmniej „dobry” 2.2.2. Procent liczby wzrostu użytkowników
2.3. Zapewnienie wysokiej estetyki przestrzeni miejskich	2.3.1. Liczba ukończonych projektów rewitalizacyjnych 2.3.2. Liczba zmodernizowanych obiektów 2.3.3. Liczba zmodernizowanych placów handlowych 2.3.4. Procent mieszkańców osiedli pozytywnie oceniających estetykę swojego otoczenia
2.4. Posiadanie atrakcyjnej oferty mieszkaniowej, w tym wspieranie budowy mieszkań w ramach społecznego budownictwa czynszowego	2.4.1. Liczba wybudowanych mieszkań w formule TBS 2.4.2. Powierzchnia obszaru miasta objętego planem zagospodarowania przestrzennego [w %] 2.4.3. Liczba przyjętych dokumentów 2.4.4. Liczba kilometrów nowo wybudowanych/ zmodernizowanych dróg pod potrzeby mieszkalnictwa jednorodzinne
2.5. Poprawa jakości i dostępności usług administracyjnych	2.5.1 Uzyskanie pozwolenia na budowę [w szt.]
KIERUNEK 3. Wykorzystanie nowoczesnych technologii w zarządzaniu miastem i świadczeniu usług miejskich	
3.1. Wdrożenie innowacyjnych technologii w zakresie obsługi mieszkańców	3.1.1. Liczba wydanych kart [osoby] 3.1.2. Procent publicznych jednostek oświatowych objętych systemem 3.1.3 Liczba jednostek publicznych objętych siecią
3.2. Poprawa jakości usług miejskich poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii	3.2.1. Procent zasobów gminnych dot. ewidencji nieruchomości objętych systemem 3.2.2. Liczba przeprowadzonych badań
3.3. Digitalizacja zasobów archiwalnych i użytkowych	3.3.1. Procent zdigitalizowanych zasobów historycznych
KIERUNEK 4. Rozwój przyjaznej komunikacji miejskiej	
4.1. Poprawa jakości transportu zbiorowego w mieście	4.1.1. Procent pasażerów pozytywnie oceniających jakość komunikacji miejskiej 4.1.2 Procent autobusów w wieku nie starszym niż 5 lat
4.2. Poprawa wewnętrznego układu komunikacyjnego miasta	4.2.1. Procent dróg gminnych w stanie co najmniej dobrym
4.3. Integracja miejskiego transportu zbiorowego z siecią wojewódzką i krajową	4.3.1. Liczba przyjętych dokumentów 4.3.2. Liczba wybudowanych parkingów typu „park and ride”
4.4. Optymalizacja i rozbudowa sieci parkingów, w tym wielopoziomowych	4.4.1. Procent zwiększenia wpływów z miejskiej SPP
KIERUNEK 5. Troska o środowisko naturalne	
5.1. Edukacja w zakresie poczucia odpowiedzialności za stan i ochronę środowiska	5.1.1. Procent jednostek oświatowych, w których realizowane są projekty
5.2. Popularyzacja wykorzystywania odnawialnych źródeł energii i budownictwa pasywnego (wysoko energooszczędne)	5.2.1. Procent mieszkańców deklarujących znajomość ekologicznych źródeł energii

1	2
5.3. Prowadzenie racjonalnej gospodarki odpadami	5.3.1. Opracowana koncepcja [w szt.] 5.3.2. Liczba zrekultywowanych sektorów 5.3.3. Uzyskanie decyzji niezbędnych do realizacji inwestycji [w szt.]
Ochrona przyrody i środowiska	5.4.1. Procent mieszkańców pozytywnie oceniających stan środowiska w mieście
KIERUNEK 6. Podnoszenie bezpieczeństwa mieszkańców	
6.1. Rozwój systemu wielospecjalistycznej pomocy mieszkańcom	6.1.1. Liczba powstałych lokali komunalnych 6.1.2. Liczba powstałych mieszkań 6.1.3. Liczba powstałych obiektów 6.1.4. Procent realizowanych celów
6.2. Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu osób niepełnosprawnych	6.2.1. Procent realizowanych celów
6.3. Rozwój form opieki długoterminowej – otwartej i stacjonarnej	6.3.1. Procent pacjentów objętych opieką w stosunku do oczekujących
6.4. Poprawa bezpieczeństwa miasta przed nadzwyczajnymi zagrożeniami, w szczególności powodziami	6.4.1. Procent zrealizowanych zadań przewidzianych do realizacji na obszarze Tarnowa 6.4.2. Liczba opracowanych dokumentów
6.5. Poprawa poczucia bezpieczeństwa publicznego	6.5.1. Procent mieszkańców oceniających miasto jako „bezpieczne” 6.5.2. Liczba placówek oświatowych, w których została przeprowadzona akcja

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zarządzenie nr 162/2012..., s. 1–27].

Tabela 2 zawiera łącznie 26 celów i 53 mierniki. Przy planowanych wartościach mierników określano termin realizacji, tj.: „miesięcznie”, „rocznie”, 2012 r., 2013 r., 2014 r., 2015 r., „do 2012 r.” oraz „do 2014 r.” Jako koordynatorów celów wskazywano: dyrektora Centrum Rozwoju Miasta (2.1, 2.3), dyrektora Centrum Usług Ogólnomiejskich (5.1, 5.2, 5.4), prezydenta Miasta (6.5), sekretarza Miasta (2.5), zastępcę prezydenta ds. edukacji i sportu (1.1, 2.2), zastępcę prezydenta ds. infrastruktury miasta (2.4, 3.1, 3.2, 5.3, 6.4) oraz zastępcę prezydenta ds. społecznych (1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 3.3, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 6.1, 6.2, 6.3).

Za realizację danych przedsięwzięć i za zakładane wartości mierników odpowiedzialność została przypisana do: dyrektora Centrum Rozwoju Miasta (2.2.1, 2.3.4, 2.5.1, 4.3.2, 5.3.3, 6.1.1, 6.1.2, 6.1.3), dyrektora Centrum Spraw Społecznych (2.4.3, 6.1.4, 6.2.1, 6.3.1), dyrektora Centrum Usług Ogólnomiejskich (4.2.1, 4.4.1, 5.3.1, 5.3.2, 6.4.1, 6.4.2), dyrektora MBP (3.3.1), dyrektora Targowisk Miejskich (2.3.3), dyrektora TOSIR (2.2.2), dyrektora Wydziału Bezpieczeństwa Publicznego (6.5.1), dyrektora Wydziału Edukacji (1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4, 1.1.5, 1.1.6, 1.4.1), dyrektora Wydziału Geodezji i Nieruchomości (3.2.1), dyrektora Wydziału Informatyzacji (3.1.1, 3.1.2), dyrektora Wydziału Kultury (1.4.2), dyrektora Wydziału Marki Miasta (1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.5.1), dyrektora ZKM (2.4.1, 2.4.2, 4.3.1), kierownika Biura Gospodarki Komunalnej (5.4.2), kierownika Biura Ochrony Środowiska (5.1.1, 5.2.1, 5.4.1), kierownika Biura Planowania Przestrzennego i Krajobrazu Miasta (2.4.2), kierownika Biura Realizacji Inwestycji (2.1.1, 2.1.2, 2.3.1, 2.3.2, 2.4.4, 3.1.3), komendanta Straży Miejskiej (6.5.2), preze-

sa TBS Sp. z o.o. (2.4.1), Samodzielnego Stanowiska Pracy ds. Planowania Strategicznego (3.2.2) oraz Samodzielnego Stanowiska Pracy ds. Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi (1.2.1, 1.2.2).

Tabela 3. Cele i mierniki w obszarze „Regionalne oddziaływanie” zawarte w Programie „Tarnów 2015”

Cel 1	Miernik 2
KIERUNEK 1. Rozwój kształcenia akademickiego i ponadlokalnego	
1.1. Wspieranie rozwoju kształcenia akademickiego, w tym utworzenie Akademii Tarnowskiej	1.1.1. Liczba kierunków kształcących na poziomie studiów wyższych II stopnia
1.2. Zapewnienie wysokiej jakości tarnowskiej oferty kształcenia ponadlokalnego	1.2.1 Liczba zmodernizowanych obiektów 1.2.2 Liczba zmodernizowanych obiektów 1.2.3. Liczba uruchomionych laboratoriów budownictwa pasywnego 1.2.4. Liczba uczniów decydujących się na maturę międzynarodową
1.3. Wzmocnienie atrakcyjności tarnowskiej oferty kształcenia zawodowego	1.3.1. Procent nauczycieli objętych programem 1.3.2. Liczba osób przeszkolonych w ramach projektu
1.4. Prowadzenie wysokiej jakości kształcenia artystycznego, w tym utworzenie wydziału artystycznego w jednej z uczelni Tarnowa	1.4.1. Liczba uruchomionych kierunków kształcenia artystycznego
KIERUNEK 2. Stworzenie nowoczesnej oferty wysokospecjalistycznych usług medycznych i profilaktycznych	
2.1. Podnoszenie jakości świadczeń medycznych	2.1.1. Liczba utworzonych centrów 2.1.2. Liczba wdrożonych systemów
2.2. Wspomaganie postaw prozdrowotnych i zdrowego stylu życia mieszkańców	2.2.1. Procent mieszkańców objętych programami 2.2.2. Procent uczestników programów pozytywnie oceniających ich efekty
2.3. Wypracowanie pozycji Tarnowa, jako centrum specjalistycznych i nowoczesnych usług medycznych	2.3.1. Procent mieszkańców regionu postrzegających Tarnów jako centrum usług medycznych
2.4. Restrukturyzacja miejskich zakładów opieki zdrowotnej	2.4.1. Liczba przekształconych jednostek
2.5. Dostosowanie kierunków kształcenia szkolnictwa wyższego w obszarze ochrony zdrowia do potrzeb lokalnej opieki zdrowotnej	2.5.1. Liczba wypracowanych form współpracy
KIERUNEK 3. Tarnów - regionalne centrum czasu wolnego	
3.1. Wzmocnienie siły oddziaływania tarnowskiej oferty cyklicznych imprez kulturalnych o znaczeniu ogólnopolskim i międzynarodowym	3.1.1. Liczba zorganizowanych wydarzeń 3.1.2. Liczba zorganizowanych wydarzeń
3.2. Organizacja wydarzeń sportowych o znaczeniu ogólnopolskim i międzynarodowym	3.2.1. Procent mieszkańców Tarnowa i regionu postrzegających Tarnów jako centrum wydarzeń sportowych
3.3. Stworzenie atrakcyjnej oferty czasu wolnego dla mieszkańców subregionu	3.3.1. Procent mieszkańców subregionu postrzegających Tarnów jako centrum kulturalne
3.4. Wzmocnienie reprezentacji tarnowskiego sportu zespołowego i indywidualnego na arenie krajowej i międzynarodowej	3.4.1. Liczba zidentyfikowanych dyscyplin
KIERUNEK 4. Wzmocnienie atrakcyjności turystycznej miasta	
4.1 Stworzenie unikatowej propozycji turystycznej	4.1.1. Liczba opracowanych koncepcji
4.2. Poprawa atrakcyjności wizualnej najbardziej atrakcyjnych turystycznie rejonów miasta	4.2.1. Liczba zrewitalizowanych obiektów
4.3. Rozwój nowoczesnych form informacji turystycznej oraz identyfikacji wizualnej miasta	4.3.1. Procent turystów pozytywnie oceniających jakość obsługi turystów

1	2
4.4. Wzmocnienie wizerunku Tarnowa jako miasta atrakcyjnego turystycznie	4.4.1. Liczba niekomercyjnych artykułów o mieście w mediach ogólnopolskich 4.4.2. Liczba miast partnerskich z którymi nawiązano współpracę turystyczną 4.4.3. Liczba inicjatyw promujących miasto realizowanych z pomocą znanych tarnowian
KIERUNEK 5. Zwiększenie atrakcyjności obszaru miasta	
5.1. Stworzenie oferty inwestycyjnej, kulturalnej i infrastrukturalnej o charakterze aglomeracyjnym	5.1.1. Liczba opracowanych koncepcji
5.2. Ekonomizacja usług o charakterze ponadlokalnym	5.2.1. Liczba opracowanych koncepcji
5.3. Tarnów, jako wiodący ośrodek inicjatyw międzygminnych i wspólnych projektów	5.3.1. Liczba istniejących formalnych platform współpracy
KIERUNEK 6. Intensyfikacja współpracy z Powiatem Tarnowskim	
6.1. Współdziałanie na rzecz rozwoju gospodarczego miasta i powiatu	6.1.1. Liczba uzgodnionych koncepcji
6.2. Prowadzenie wspólnej promocji dziedzictwa kulturowego i walorów turystycznych miasta i powiatu	6.2.1. Liczba uzgodnionych koncepcji
6.3. Prowadzenie spójnej polityki związanej z bezpieczeństwem mieszkańców i ochroną przed klęskami żywiołowymi	6.3.1. Liczba uzgodnionych koncepcji
6.4. Współpraca przy tworzeniu planów rozwojowych i realizacji inwestycji infrastrukturalnych	6.4.1. Liczba uzgodnionych koncepcji
6.5. Prowadzenie spójnej polityki mającej na celu rozwój szkolnictwa wyższego na terenie miasta i powiatu	6.5.1. Liczba uzgodnionych koncepcji
6.6. Prowadzenie spójnej polityki mającej na celu podnoszenie jakości i dostępności specjalistycznych usług medycznych na terenie miasta i powiatu	6.6.1. Liczba uzgodnionych koncepcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zarządzenie nr 162/2012..., s. 1–27].

W tabeli 3 wskazano 26 celów i 35 mierników. Przy planowanych wartościach mierników określano termin realizacji, tj.: „rocznie”, 2012 r., 2013 r., 2014 r. oraz 2015 r. Jako koordynatorów celów wskazywano: dyrektora Centrum Rozwoju Miasta (4.2, 5.1, 5.3, 6.1, 6.4), dyrektora Centrum Spraw Społecznych (2.1, 2.2, 2.3, 2.5), dyrektora Wydziału Marki Miasta (4.3), prezydenta miasta Tarnowa (1.1), skarbnika miasta (5.2), zastępcę prezydenta ds. edukacji i sportu (1.2, 1.3, 1.4, 3.2, 3.4, 6.5), zastępcę prezydenta ds. infrastruktury miasta (6.3) oraz zastępcę prezydenta ds. społecznych (2.4., 3.1., 3.3., 4.1., 4.4., 6.2., 6.6.).

Odpowiedzialność za realizację danych przedsięwzięć i za zakładane wartości mierników została przypisana do: dyrektora Centrum Rozwoju Miasta (1.2.1, 6.4.1), dyrektora Centrum Spraw Społecznych (2.4.1, 6.6.1), dyrektora Centrum Usług Ogólnomiejskich (6.3.1), dyrektora Pałacu Młodzieży (1.4.1), dyrektora SS im. E. Szczeklika (2.1.1, 2.1.2), dyrektora TCI (4.1.1, 4.3.1, 4.4.1), dyrektora Wydziału Edukacji (1.3.1, 1.3.2), dyrektora Wydziału Kultury (3.1.1, 3.1.2, 3.3.1), dyrektora Wydziału Marki Miasta (4.4.3, 6.2.1), dyrektora Wydziału Sportu (3.2.1, 3.4.1), dyrektora Zespołu Szkół-Budowlanych (1.2.1, 1.2.3, 1.2.4), kierownika Biura ds. Zdrowia (2.2.1, 2.2.2, 2.3.1, 2.5.1), kierownika Biura Realizacji Inwestycji (4.2.1), kierownika Zespołu Nadzoru Właścicielskiego (5.2.1), Samodzielnego

Stanowiska Pracy ds. Planowania Strategicznego (4.4.2, 5.1.1, 5.3.1, 6.1.1, 6.5.1) oraz zastępcy prezydenta ds. edukacji i sportu (1.1.1).

Kierownicy projektów to osoby, do których została przypisana odpowiedzialność za realizację przedsięwzięć i mierników. Są oni zobowiązani do powołania Zespołu Projektowego w celu realizacji przedsięwzięcia, a szczegółowa charakterystyka tego projektu jest opisywana w tzw. Karcie projektu. Przygotowują oni dane i raporty z przebiegu realizacji przedsięwzięcia, w szczególności pod potrzeby aplikacji *Balanced Scorecard*.

Kierownicy projektów raportują na koniec każdego kwartału (w terminie do 10 dnia miesiąca następującego po ostatnim miesiącu kwartału) do Samodzielnego Stanowiska Pracy ds. Planowania Strategicznego w Centrum Rozwoju Miasta w Urzędzie Miasta Tarnowa postęp prac na tzw. Karcie zaawansowania projektu [Zarządzenie nr 162/2012..., s. 1].

Najwyższe kierownictwo urzędu otrzymuje raporty z wykonania przedsięwzięć w nadzorowanych obszarach od dyrektora Centrum Rozwoju w Urzędzie Miasta Tarnowa do końca miesiąca następującego po ostatnim miesiącu kwartału.

Monitorowanie procesu wdrożenia przedsięwzięć przewidzianych Programem „Tarnów 2015” przy wykorzystaniu narzędzia *Balanced Scorecard* odbywa się przez Samodzielne Stanowisko Pracy ds. Planowania Strategicznego w Centrum Rozwoju Miasta. Do jego zadań należy również bieżące analizowanie stopnia wykonania przedsięwzięć oraz składanie raportów w sytuacjach opóźnień bądź odchyleń bezpośrednio dyrektorowi Centrum Rozwoju Miasta.

Koordynatorzy nadzorują kierowników projektów, oceniają stopień zaawansowania prac oraz kontrolują zaawansowanie poszczególnych celów i przedsięwzięć ujętych w Programie „Tarnów 2015” z wykorzystaniem narzędzia *Balanced Scorecard*.

Podsumowując, należy jeszcze raz podkreślić, że w nowym Programie „Tarnów 2015”, w przeciwieństwie do Programu „Tarnów 2010”, gdzie były określone jedynie działania i projekty, zostały wskazane cele, koordynatorzy tych celów, mierniki, planowane wartości tych mierników z terminem realizacji oraz przedsięwzięcia a także osoby odpowiedzialne za wykonanie danych przedsięwzięć i realizację zakładanych wartości mierników.

4. Zakończenie

Dzięki wdrożeniu w Urzędzie Miasta Tarnowa systemu strategicznego zarządzania przy wykorzystaniu zrównoważonej karty wyników udało się [Ankieta aplikacyjna... 2008, s. 2]:

- znacząco usprawnić komunikację strategiczną między kierownictwem a pracownikami Urzędu,
- połączyć „osobiste” cele wydziałów i pracowników z celami strategicznymi,
- urzeczywistnić bieżący nadzór nad osiągnięciem celów strategicznych,

- dostosować organizację Urzędu do wymagań strategii,
- skoncentrować zasoby na priorytetowych obszarach operacyjnych.

Pionierskie wdrożenie zrównoważonej karty wyników w Urzędzie Miasta Tarnowa pokazuje, że również w Polsce koncepcja ta może być z powodzeniem stosowana w jednostkach samorządu terytorialnego. Należy się spodziewać, że również inne jednostki pójdą za przykładem Tarnowa i skorzystają z korzyści, jakie przynosi wdrożenie zrównoważonej karty wyników, chociażby jak gmina Dobczyce.

Literatura

- Ankieta aplikacyjna do udziału w Konkursie Wzorcowy Urząd w Małopolsce*, 2008, www.mistia.org.pl/pliki/1212412127_Ankieta_Tarnow.doc (3.01.2014).
- Ćwiklicki M., Władysław A., 2009, *Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w Urzędzie Miasta Tarnowa*, Samorząd Terytorialny, nr 7-8.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, *The balanced scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2004, *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2011, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nieplowicz M., 2006, *Zrównoważona karta wyników a realizacja strategii w miastach na prawach powiatu - wyniki badań ankietowych*, [w:] Słodczyk J. (red.), *Miasta w okresie przemian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Niven P.R., 2008, *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Nita B., 2008, *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Strategia działania Służby Celnej na lata 2010–2015*, 2010, Warszawa, http://bip.warszawa.ic.gov.pl/files/polityka_izby/2010/strategia.pdf (3.01.2014).
- Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012*, 2010, Warszawa, https://skuteczni.gov.pl/sites/default/files/pliki/4_wdrazanie_zarządzania_procesowego_w_zus.pdf (3.01.2014).
- Strategia Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie na lata 2006–2013*, 2006, Warszawa, <http://www.mazovia.pl/urząd/zintegrowany-system-zarządzania> (3.01.2014).
- Szycha A., 2008, *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Świderek I., 2012, *Budżet zadaniowy i strategiczna karta wyników w jednostkach samorządu terytorialnego*, ODDK, Gdańsk.
- Wzorcowe narzędzie dla urzędu. Rozmowa z Ryszardem Ścigałą. Prezydentem Miasta Tarnowa*, 2008, MISTiA na Szlaku, nr 2(17), http://www.mistia.org.pl/pliki/1212484006_17_Biuletyn_4c_www.pdf.
- Zarządzenie nr 130/2010 Prezydenta Miasta Tarnowa z dnia 19 maja 2010 r. w sprawie zmiany zarządzenia nr 247/2008 Prezydenta Miasta Tarnowa z dnia 28 sierpnia 2008 r. w sprawie określenia priorytetowych kierunków rozwojowych do 2010 r. – Program „Tarnów 2010” (2008),

<http://portal.tarnow.bip-gov.info.pl/bip/dokumenty?akcja=wyszukaj&idKategorii=3870&zmienParametry&wariantAkcji=&slowaKluczowe=&kolumnaPorzadkowania=czasUtworzenia&kierunekPorzadkowania=m> (3.01.2014).

Zarządzenie nr 162/2012 Prezydenta Miasta Tarnowa z dnia 30 kwietnia 2012 r. w sprawie określenia priorytetowych kierunków rozwojowych do 2015 r. – Program „Tarnów 2015”, <http://portal.tarnow.bip-gov.info.pl/bip> [w zakładce: Prawo lokalne; Strategia rozwoju] (3.01.2014).

THE FUNCTIONING OF THE BALANCED SCORECARD IN THE CITY OF TARNÓW

Summary: The experience of the last 20 years shows that the right tool for the measurement and implementation of the strategy can be the Balanced Scorecard. In Poland the Balanced Scorecard is used in private sector and also in public sector, for example in the city of Tarnów, Mazowieckie voivodship Marshal's Office or in Custom Service in Warsaw. The main objective of this paper is to present the essence of the Balanced Scorecard in accordance with the requirements of the public sector and to discuss the functioning of the Balanced Scorecard in the city of Tarnów after implementing the Program "Tarnów 2015".

Keywords: Balanced Scorecard, city of Tarnów, performance measures.