

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

287

Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza Teoria i praktyka



Redaktor naukowy

Edward Nowak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: Barbara Cibis
Łamanie: Comp-rajt
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
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 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-349-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana
Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Anna Balicka: Zewnętrzne źródła informacji o czynnikach sukcesu w branży motoryzacyjnej	9
Piotr Bednarek: Wpływ kultury narodowej na systemy budżetowania w przedsiębiorstwach	25
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Wpływ Solvency II na koszty zakładów ubezpieczeń	38
Michał Dyk: Wdrażanie systemów informatycznych rachunkowości zarządczej przy użyciu metodyki AADII	47
Anna Glińska: Synergia między zakładem pracy chronionej a klientem	58
Zdzisław Kes, Mariola Kotłowska: Analiza zależności stopnia znajomości MS Excel wśród studentów kierunków ekonomicznych przy wykorzystaniu badań ankietowych	69
Marcin Klinowski: Jakość wobec kosztów projektu	80
Mariola Kotłowska: Rola zrównoważonej karty dokonań w wycenie przedsiębiorstwa	89
Robert Kowalak: Koncepcja rachunku kosztów w zakładzie gospodarowania odpadami	102
Marcin Kowalewski: Adaptacja zrównoważonej karty wyników do specyfiki sektora publicznego – przypadek Kanadyjskiej Komisji Turystyki .	112
Wojciech Dawid Krzeszowski: Pojęcie „zorganizowanej części przedsiębiorstwa” w prawie podatkowym	123
Maria Nieplowicz: Funkcjonowanie zrównoważonej karty wyników w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego	131
Bartłomiej Nita: Sprawozdawczość wewnętrzna w procesie zarządzania ryzykiem	140
Edward Nowak: Decyzyjna przydatność informacji prezentowanych w zestawieniu zmian w kapitale własnym	152
Piotr Oleksyk: Zagrożenia wiarygodności pomiaru efektywności w procedurze budżetowania zadaniowego	164
Michał Poszwa: Moment uznania kosztów w rachunku wyniku podatkowego .	173
Małgorzata Wasilewska: Porównanie wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstw notowanych na warszawskiej GPW – ujęcie sektorowe	183

Summaries

Anna Balicka: External sources of information about success factors in the automotive industry	24
Piotr Bednarek: Impact of national culture on budgeting systems in companies – literature review	37
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Influence of Solvency II on costs in insurance companies	46
Michał Dyk: Implementation of IT management accounting systems with the use of AADII methodology	57
Anna Glińska: Synergy between a sheltered workshop and a client	68
Zdzisław Kes, Mariola Kotłowska: Dependency analysis of MS Excel level knowledge among students of economic studies using questionnaire survey	79
Marcin Klinowski: Quality towards project costs	88
Mariola Kotłowska: Role of the Balanced Scorecard to measure corporate value	101
Robert Kowalak: Cost accounting for the waste disposal plants	111
Marcin Kowalewski: The Balanced Scorecard adaptation to public sector organization. The case of Canadian Tourism Commission	122
Wojciech Dawid Krzeszowski: The concept of “an organised part of an enterprise” in the tax law	130
Maria Nieplowicz: Functioning of the Balanced Scorecard for Mazowieckie Voivodship Marshal’s Office	139
Bartłomiej Nita: Internal reporting in the process of risk management	151
Edward Nowak: Statement of changes in equity and its utility for decision-making purposes	163
Piotr Oleksyk: Threats of reliability of measurement of efficiency in performance-based budgeting procedure	172
Michał Poszwa: Moment of recognition of expenses in the tax result bill	182
Małgorzata Wasilewska: Comparison of value of Intellectual Capital of Polish joint stock companies	191

Maria Nieplowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

FUNKCJONOWANIE ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW W URZĘDZIE MARSZAŁKOWSKIM WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO

Streszczenie: Samorząd województwa określa strategię rozwoju województwa, która zawiera diagnozę sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, cele strategiczne polityki rozwoju województwa oraz kierunki działań podejmowanych przez samorząd województwa dla osiągnięcia celów strategicznych polityki rozwoju województwa. Organem wykonawczym jest Zarząd Województwa, który wykonuje zadania województwa przy pomocy Urzędu Marszałkowskiego. Doświadczenia ostatnich kilkunastu lat pokazują, że właściwym narzędziem pomiaru i realizacji strategii może być zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard*). Głównym celem artykułu jest przedstawienie istoty zrównoważonej karty wyników zgodnej z wymaganiami jednostek sektora publicznego oraz omówienie zrównoważonej karty wyników funkcjonującej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego w Warszawie.

Słowa kluczowe: urząd marszałkowski, zrównoważona karta wyników, mierniki dokonań.

1. Wstęp

Zgodnie z ustawą o samorządzie województwa z dnia 5 czerwca 1998 r. do zakresu działania samorządu województwa należy wykonywanie zadań publicznych o charakterze wojewódzkim, niezastrzeżonych ustawami na rzecz organów administracji rządowej. Samorząd województwa określa strategię rozwoju województwa, która zawiera diagnozę sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, cele strategiczne polityki rozwoju województwa oraz kierunki działań podejmowanych przez samorząd województwa dla osiągnięcia celów strategicznych polityki rozwoju województwa. Organem wykonawczym jest Zarząd Województwa, który wykonuje zadania województwa przy pomocy Urzędu

Marszałkowskiego i wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych lub wojewódzkich osób prawnych¹.

Doświadczenia ostatnich kilkunastu lat pokazują, 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 [Kaplan, Norton 2011b, 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 związku z tym głównym celem artykułu jest przedstawienie istoty zrównoważonej karty wyników zgodnej z wymaganiami jednostek sektora publicznego oraz omówienie zrównoważonej karty wyników funkcjonującej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego w Warszawie.

2. Istota zrównoważonej karty wyników

Koncepcja zrównoważonej karty wyników powstała na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Jej autorami są R.S. Kaplan i D.P. Norton. Została ona opracowana w wyniku przeprowadzonego projektu badawczego „Mierzenie efektywności w organizacjach przyszłości”, dotyczącego przedsiębiorstw [Kaplan, Norton 2011b, s. 17]. Obecnie jest skutecznie wdrażana zarówno przez jednostki sektora prywatnego, jak i przez organizacje sektora publicznego.

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 każdego celu przyporządkowany jest program jego realizacji (inicjatywa strategiczna), miernik oraz jego wartość docelowa.

W przypadku jednostek sektora publicznego zrównoważona karta wyników sugeruje, aby spojrzeć na te organizacje również z czterech perspektyw rozwojo-

¹ Do zadań zarządu województwa należy w szczególności: 1) wykonywanie uchwał sejmiku województwa, 2) gospodarowanie mieniem województwa, w tym wykonywanie praw z akcji i udziałów posiadanych przez województwo, 3) przygotowywanie projektu i wykonywanie budżetu województwa, 4) przygotowywanie projektów strategii rozwoju województwa, planu zagospodarowania przestrzennego i regionalnych programów operacyjnych oraz ich wykonywanie, 5) organizowanie współpracy ze strukturami samorządu regionalnego w innych krajach i z międzynarodowymi zrzeszeniami regionalnymi, 6) kierowanie, koordynowanie i kontrolowanie działalności wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych, w tym zatrudnianie i zwalnianie kierowników wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych, 7) uchwalanie regulaminu organizacyjnego urzędu marszałkowskiego [Ustawa o samorządzie..., art. 41.2].

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

wych. Z uwagi na fakt, że dla tych jednostek najważniejszy jest szeroko rozumiany klient, a nie wyniki finansowe, zatem na plan pierwszy należy wysunąć perspektywę klienta, a nie perspektywę finansową. 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 – Które procesy musimy doskonalić, aby zadowolić klienta przy jednoczesnym trzymaniu się ograniczeń budżetowych?
- Perspektywa rozwoju – Jak zapewnimy sobie wzrost i zmianę, jednocześnie spełniając bieżące wymagania?

Dla jednostek sektora publicznego aspekt finansowy odgrywa rolę ograniczającą, nie jest natomiast celem nadrzędnym. Jednostki te muszą ograniczyć swoje wydatki do kwoty przewidzianej w budżecie. Jednakże sukces tych organizacji nie będzie mierzony stopniem realizacji budżetu, bo nie informuje on, czy organizacja działała skutecznie i wydajnie. Nie będzie też mierzony wielkością oszczędności, bo nie wiadomo, czy te oszczędności nie odbyły się kosztem zaniechania realizacji pewnych zadań wynikających z misji i statutu danej organizacji. Proponowaną miarą sukcesu jednostek sektora publicznego jest skuteczność i efektywność zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z usług danej organizacji.

Zrównoważona karta wyników określa przesłanki istnienia jednostek sektora publicznego, tzn. zaspokajanie potrzeb klientów, a nie tylko przestrzeganie dyscypliny budżetowej. Informuje również społeczeństwo i pracowników o efektach działania oraz czynnikach determinujących realizację misji i celów strategicznych.

3. Zrównoważona karta wyników dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie

Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego wypełnia szereg ważnych funkcji, realizując zadania nakładane przez Marszałka Województwa, Zarząd Województwa oraz przez Sejmik Województwa.

Na podstawie wizji, misji i strategii Urzędu Marszałkowskiego została opracowana jego zrównoważona karta wyników zawarta w dokumencie „Strategia Urzędu Marszałkowskiego województwa mazowieckiego na lata 2006-2013”. Uczestniczyła w tym kadra zarządzająca Urzędu Marszałkowskiego, jego pracownicy oraz zaproszeni do współpracy naukowcy z dziedziny zarządzania. Na rysunku 1 przedstawiono wizję, misję i strategię Urzędu Marszałkowskiego.

Wizją rozwoju Urzędu jest profesjonalny, sprawnie działający Urząd, realizujący skutecznie, efektywnie i terminowo wszystkie powierzone zadania, dysponujący adekwatnymi do potrzeb zasobami, tj. wykształconą i zmotywowaną kadrą oraz odpowiednim zapleczem lokalowym, organizacyjnym i technicznym.

Misją Urzędu jest zapewnienie skutecznej realizacji zadań powierzonych przez Marszałka Województwa, Zarząd Województwa i Sejmik Województwa, poprzez (1) dostarczanie najwyższej jakości usług publicznych, (2) celowe i efektywne gospodarowanie powierzonymi środkami, tak aby maksymalizować wartość dla obywateli na terenie województwa; (3) doskonalenie pracy i rozwój Urzędu.

Strategią Urzędu Marszałkowskiego jest zapewnienie harmonijnego funkcjonowania urzędu oraz realizacja następujących celów strategicznych:

- terminowe wykonywanie wszystkich powierzonych zadań
- utrzymanie wysokiego poziomu zadowolenia klientów zewnętrznych urzędu
- utrzymanie wysokiego poziomu zadowolenia klientów wewnętrznych urzędu
- wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania w Urzędzie
- efektywne gospodarowanie powierzonymi środkami
- wprowadzenie jednolitego systemu rozliczeń finansowych
- zapewnienie sprawnie działającego systemu teleinformatycznego
- zatrudnianie liczby pracowników adekwatnej do potrzeb Urzędu
- szkolenie pracowników Urzędu w obszarach poprawiających sposób funkcjonowania Urzędu
- udostępnianie i świadczenie usług dla klienta przez Internet

Rys. 1. Wizja, misja i strategia Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Strategia... na lata 2006-2013, s. 4].

Zrównoważona karta wyników Urzędu Marszałkowskiego została zatwierdzona przez Marszałka Województwa w maju 2006 roku. Składa się z czterech perspektyw, w których zawarto 13 celów strategicznych i 18 mierników, co przedstawiono w tabeli 1. Dodatkowo w każdej perspektywie wskazano tzw. obszary koncentracji (tematy strategiczne). Identyfikują one te problemy strategiczne i obszary, na których skupione są działania i zasoby organizacji, aby zlikwidować lukę pomiędzy założonymi celami a tym, co można osiągnąć na bazie obecnych zasobów i efektywności procesów wewnętrznych [Kaplan, Norton 2011a, s. 129]. Tematy strategiczne pozostają przez stosunkowo długi okres niezmiennie.

Tabela 1. Zrównoważona karta wyników dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w 2006 r.

Obszary koncentracji	Cele strategiczne	Mierniki dokonania
Perspektywa klienta		
K1. Komunikacja zewnętrzna	K1.1. Utrzymanie wysokiego poziomu satysfakcji klientów zewnętrznych Urzędu	K1.1/1 Stopień satysfakcji klientów zewnętrznych Urzędu (mierzony podczas badania satysfakcji klienta)
K2. Komunikacja wewnętrzna	K2.1. Utrzymanie wysokiego poziomu satysfakcji klientów wewnętrznych Urzędu	K2.1/1 Stopień satysfakcji klientów wewnętrznych Urzędu (mierzony podczas badania satysfakcji klienta)
K3. E-Urząd	K3.1. Udostępnianie i świadczenie usług dla klienta przez Internet	K3.1/1 Ilość usług, świadczonych przez Internet do usług zdefiniowanych jako potencjalnie możliwych, świadczonych poprzez Internet [cel: osiągnięcie wielkości wskaźnika na poziomie 100% do 2013 r.]
	K3.2. Wydanie certyfikatów podpisu elektronicznego dla pracowników Urzędu	K3.2/1 Ilość wydanych certyfikatów przez Punkt Rejestracji pracowników Urzędu do liczby wszystkich pracowników Urzędu [cel: osiągnięcie wielkości wskaźnika na poziomie 100% do 2009 r.]
Perspektywa finansowa		
F1. Zapewnienie środków na wydatki rzeczowe	F1.1. Zapewnienie powierzchni biurowej i środków na wyposażenie biura	F1.1/1 Powierzchnia biurowa przypadająca na 1 pracownika (w m ²) [cel: uzyskanie wielkości wskaźnika na poziomie 8 m ²] F1.1/2 Odsetek pracowników posiadających w pełni wyposażone stanowisko pracy [cel: utrzymanie wskaźnika na poziomie 100%]
	F1.2. Zapewnienie środków finansowych na utrzymanie i rozwój infrastruktury teleinformatycznej w Urzędzie	F1.2/1 Odsetek pracowników posiadających na wyposażeniu sprzęt komputerowy [cel: Utrzymanie wskaźnika na poziomie 100%] F1.2/2 Utrzymanie w sprawności wszystkich wdrożonych i eksploatowanych systemów teleinformatycznych [cel: Utrzymanie wskaźnika na poziomie 100%] F1.2/3 Realizacja zatwierdzonych projektów teleinformatycznych [cel: wartość wskaźnika 100%]
F2. Zapewnienie środków finansowych na wydatki osobowe	F2.2. Zapewnienie środków na zatrudnienie i szkolenia pracowników adekwatnych do realizowanych zadań w Urzędzie	F2.1/1 Zapewnienie środków finansowych na wynagrodzenia pracowników gwarantujących ich wzrost o wartość przyrostu ustaloną dla pracowników administracji publicznej w ustawie budżetowej na dany rok F2.1/2 Zapewnienie środków na szkolenia w wysokości co najmniej 3,5% funduszu wynagrodzeń
Perspektywa procesów wewnętrznych		
P1. Utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością	P1.1. Utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością	P1.1/1 Terminowość uzyskiwania aktualizacji certyfikatu jakości [cel: wartość wskaźnika 100%] P1.1/2 Odsetek celów jakościowych zrealizowanych w 100% [cel: ustalenie odsetka celów jakościowych zrealizowanych w 100% na poziomie 90%]
	P1.2. Zapewnienie ciągłej aktualizacji procedur w Urzędzie	P1.2/1 Odsetek procedur zdezaktualizowanych [cel: wartość wskaźnika 0%]
P2. Zapewnienie elastycznej i holistycznej infrastruktury informatycznej	P2.1. Utrzymanie sprawnego systemu teleinformatycznego (wraz ze sprzętem komputerowym), eksploatowanego w miejscu pracy	P2.1/1 Liczba usuniętych problemów przez Wydział IT w danym dniu roboczym do ilości zgłoszonych przez użytkownika systemu teleinformatycznego awarii i usterek do Wydziału IT [cel: wartość wskaźnika 1]
	P2.2. Wdrożenie i utrzymanie sprawnego Systemu Elektronicznego Obiegu Dokumentów (w skrócie ESOD) w Urzędzie	P2.2/1 Liczba pracowników posługujących się ESOD do liczby wszystkich pracowników Urzędu [cel: osiągnięcie wielkości wskaźnika na poziomie 100% do 2009 r.]
Perspektywa wiedzy i rozwoju		
W1. Organizacja i zarządzanie	W1.1. Wdrożenie do 2010 r. zintegrowanego systemu zarządzania	W1.1/1 Terminowość wdrożenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania
W2. Rozwój zasobów ludzkich	W2.1. Szkolenie pracowników w celu zapewnienia sprawnej i terminowej realizacji zadań	W2.1/1 Wskaźniki stosowane w Systemie Oceny Pracowniczej

Źródło: [Strategia... na lata 2006-2013, s. 2-11].

Pierwszym działaniem po przyjęciu strategii Urzędu Marszałkowskiego, opracowanej zgodnie z metodologią zrównoważonej karty wyników, było zakomunikowanie jej wszystkim pracownikom, którzy powinni znać i rozumieć nadrzędne cele Urzędu. Było to zgodne z zasadami wskazanymi przez Kaplana i Nortona, według których, dla zapewnienia skutecznego osiągnięcia celów i realizacji planów działania ustanawianych na najwyższych szczeblach, informacje o nich muszą zostać przekazane wszystkim członkom organizacji. Kolejnym etapem była realizacja przyjętych w strategii założeń, a cele i mierniki systematycznie oceniano i badano ich aktualność.

W 2011 roku dokonano aktualizacji zrównoważonej karty wyników Urzędu Marszałkowskiego. Wizja, misja oraz strategia Urzędu pozostały bez zmian, gdyż są uniwersalne i czytelne dla wszystkich członków organizacji oraz otoczenia i nie wymagają aktualizacji.

Zdecydowana większość zaplanowanych wartości mierników (15 z 18) zdefiniowanych dla celów Urzędu Marszałkowskiego na lata 2006-2013 została zrealizowana. Cel związany z udostępnianiem i świadczeniem usług dla klienta przez Internet, planowany do realizacji do 2013 roku został ujęty również w zaktualizowanej strategii, z terminem realizacji przedłużonym do 2017 roku. Wynika to z faktu, że informatyzacja usług to proces złożony, długotrwały, zależny od wielu czynników, w tym przede wszystkim od stworzenia możliwości świadczenia określonych usług drogą elektroniczną poprzez odpowiednie zmiany w przepisach prawa. W 2011 roku podjęto w Urzędzie działania mające na celu uproszczenie i skrócenie, przede wszystkim poprzez informatyzację, procedur adresowanych do przedsiębiorców.

Nie udało się osiągnąć celu związanego z zapewnieniem środków na szkolenia w wysokości co najmniej 3,5% funduszu wynagrodzeń. Przyczyn może być kilka, jednakże główna dotyczy wyjątkowo trudnej w ostatnim okresie sytuacji finansowej Województwa Mazowieckiego, związanej przede wszystkim z rekordowo wysokim „janosikowym” (subwencją wyrównawczą dla województw o mniejszych dochodach) oraz 30% spadkiem dochodów z podatku CIT.

Odstąpiono od realizacji działań mających na celu zapewnienie powierzchni biurowej przypadającej na 1 pracownika na poziomie 8 m². W trakcie ewaluacji strategii uznano, iż miernik został znacznie przeszacowany, a pracownicy Urzędu mają zagwarantowaną powierzchnię biurową zgodną z wymaganiami określonymi w przepisach prawa pracy.

Reasumując, cele zdefiniowane w strategii na lata 2006-2013 w zdecydowanej większości zostały zrealizowane i niewątpliwie przyczyniły się również do rozwoju organizacji.

Zaktualizowana w 2011 roku zrównoważona karta wyników dla Urzędu Marszałkowskiego została przedstawiona w tabeli 2. Wiele celów i ich mierników sformułowano w odmienny, bardziej ogólnikowy sposób, odnosząc się do innych dokumentów Urzędu, czyniąc tym samym zrównoważoną kartę wyników mniej czytelną.

Tabela 2. Zrównoważona karta wyników dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w 2011 roku

Obszary koncentracji	Cele strategiczne	Mierniki dokonań
Perspektywa klienta		
K1. Komunikacja zewnętrzna	K1.1. Wysoki poziom satysfakcji klientów zewnętrznych, dzięki: <ul style="list-style-type: none"> – profesjonalnie świadczonym usługom – świadczeniu usług drogą elektroniczną – zagwarantowaniu łatwego i szybkiego dostępu do niezbędnych, zawsze aktualnych informacji 	K1.1/1 Poziom satysfakcji klientów zewnętrznych mierzony podczas badań satysfakcji (na najwyższym lub co najmniej drugim po najwyższym poziomie wg przyjętej skali)
K2. Komunikacja wewnętrzna	K2.1. Wysoki poziom satysfakcji klientów wewnętrznych, dzięki: <ul style="list-style-type: none"> – zapewnieniu pracownikom Urzędu odpowiednich warunków pracy, w tym m.in. szybkiego dostępu do wszelkich niezbędnych informacji, również pozostających w posiadaniu innych komórek Urzędu oraz stopniowemu odchodzeniu od korespondencji wewnętrznej w formie papierowej na rzecz korespondencji elektronicznej 	K2.1/1 Poziom satysfakcji klientów wewnętrznych mierzony podczas badań satysfakcji (na najwyższym lub co najmniej drugim po najwyższym poziomie wg przyjętej skali)
K3. Informatyzacja (w tym e-urząd)	K3.1. Zapewnienie holistycznej, elastycznej i sprawnej infrastruktury informatycznej	K3.1/1 Realizacja Planu informatyzacji Urzędu K3.1/2 Brak przypadków przerwania ciągłości pracy Urzędu
Perspektywa finansowa		
F1. Wydatki rzeczowe w Urzędzie	F1.1. Zapewnienie infrastruktury i narzędzi niezbędnych do sprawnej i skutecznej realizacji zadań	F1.1/1 Zapewnienie warunków lokalowych co najmniej na poziomie wymaganym przepisami prawa powszechnie obowiązującego F1.1/2 Miernik określony w procesie zintegrowanego systemu zarządzania „Wyposażanie w meble, sprzęt, urządzenia i materiały biurowe oraz inne narzędzia niezbędne do prawidłowego realizowania zadań na stanowiskach pracy”, z uwzględnieniem rachunku ekonomicznego
F2. Wydatki osobowe w Urzędzie	F2.1. Zapewnienie środków na zatrudnienie odpowiedniej liczby pracowników posiadających wymagane kwalifikacje, gwarantujących właściwą realizację wszystkich powierzonych Urzędowi zadań oraz środków na realizację planów podnoszenia ogólnego poziomu wiedzy pracowników i szkoleń indywidualnych	F2.1/1 Liczba zadań nierealizowanych z powodu braku odpowiedniej liczby wykwalifikowanej kadry 2.1/2 Mierniki określone w procesach zintegrowanego systemu zarządzania „Organizowanie szkoleń grupowych dla pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego” oraz „Kierowanie pracowników urzędu na szkolenia indywidualne (podnoszenie kwalifikacji zawodowych w formach pozaszkolnych)”
Perspektywa procesów wewnętrznych		
P1. Zintegrowany system zarządzania	P1.1. Doskonalenie zintegrowanego systemu zarządzania	P1.1/1 Pozytywne wyniki zewnętrznych audytów nadzoru i wznowienia
Perspektywa wiedzy i rozwoju		
W1. Organizacja i zarządzanie	W1.1. Efektywna realizacja powierzonych Urzędowi zadań Samorządu Województwa Mazowieckiego	W1.1/1 Spełnienie standardów kontroli zarządczej W1.1/2 Realizacja celów ujętych w Planie działania Urzędu
W2. Zasoby ludzkie	W2.1. Profesjonalna, pozytywnie zmotywowana kadra, skutecznie realizująca powierzone Urzędowi zadania samorządu województwa	W2.1/1 Średnia punktowa w kolejnych edycjach ocen okresowych z obszaru A dla wszystkich grup stanowisk będzie równa lub wyższa niż 5

Źródło: [Strategia ... na lata 2011-2017, s. 3-14].

Po kilkuletnim funkcjonowaniu zrównoważonej karty wyników w Urzędzie Marszałkowskich jest już zrozumiałe i jasne dla wszystkich, że odpowiedzialność za realizację strategii ponoszą wszyscy pracownicy Urzędu. Monitorowanie realizacji strategii odbywa się w cyklach rocznych. Do końca lutego każdego kolejnego roku kalendarzowego departamenty i kancelarie przekazują do Departamentu Organizacji informacje na temat realizacji swojego planu operacyjnego. Departament Organizacji jest odpowiedzialny za przygotowanie zbiorczej informacji na temat realizacji planu operacyjnego Urzędu. Następnie informacja ta przekazywana jest do wiadomości Sekretarza Województwa – Dyrektora Urzędu, najpóźniej do końca marca danego roku kalendarzowego, a także przedstawiana na najbliższym kierowniczym przeglądzie zarządzania.

W miarę zdobywania doświadczenia związanego z funkcjonowaniem zrównoważonej karty wyników w Urzędzie Marszałkowskim metody pomiaru stopnia osiągnięcia celów strategicznych powinny podlegać ewolucji i udoskonalaniu. Ze względu na zmieniające się otoczenie prawne i społeczne strategia powinna być w miarę potrzeb aktualizowana.

4. Zakończenie

Wśród jednostek sektora publicznego zauważalny jest trend w stosowaniu w zarządzaniu metod zorientowanych na szeroko rozumianego klienta. Poszukują one i wdrażają metody, które pozwalają sprostać rosnącym oczekiwaniom klienta i zaoferować im wysokiej jakości usługi. Zrównoważona karta wyników jest jedną z tych metod, które są wykorzystywane przez menedżerów sektora publicznego w celu poprawy technik zarządzania. Z treści przedstawionych w artykule wynika, że można odczytać strategię Urzędu Marszałkowskiego na podstawie celów i mierników zawartych w zrównoważonej karcie wyników. Dzięki temu szeroko rozumiany klient Urzędu Marszałkowskiego wie i rozumie, w jaki sposób realizowana jest strategia tego Urzędu.

Przedstawiony przykład zrównoważonej karty wyników dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego pokazuje, że również w Polsce koncepcja ta jest z powodzeniem wdrażana w jednostkach sektora publicznego.

Literatura

- Kaplan R.S., Norton D.P., *Dopasowanie w biznesie. Jak stosować strategiczną kartę wyników*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o.o., Gdańsk 2011a.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011b.
- Niven P.R., *Balanced Scorecard step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons Inc, United States of America 2008.

Strategia Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie na lata 2006-2013, Warszawa, <http://www.mazovia.pl/urzed/zintegrowany-system-zarzadzania> (dostęp: 15.01.2013).

Strategia Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie na lata 2011-2017, Warszawa, <http://www.mazovia.pl/urzed/zintegrowany-system-zarzadzania> (dostęp: 15.01.2013).

Ustawa o samorządzie województwa z dnia 5 czerwca 1998 r., Dz.U. 1998, nr 91, poz. 576 ze zm.

FUNCTIONING OF THE BALANCED SCORECARD FOR MAZOWIECKIE VOIVODESHIP MARSHAL'S OFFICE

Summary: Voivodeship government determines the strategy development of a region, which includes the diagnosis of the socio-economic region, the strategic objectives of regional development policies and directions of actions taken by the voivodeship government in order to achieve the strategic objectives of the regional development policy. The executive body is the Voivodship Board that performs the tasks of a region with the Marshal's Office. The experience of the last few years shows that the right tool for the measurement and implementation of the strategy can be the Balanced Scorecard. 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 functioning of the Balanced Scorecard in Mazowieckie Voivodeship Marshal's Office in Warsaw.

Keywords: Marshal Office, Balanced Scorecard, performance measures.