

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 343

Modele zarządzania kosztami i dokonaniem

Redaktorzy naukow
Edward Nowak
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
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 978-83-7695-465-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

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

Spis treści

Wstęp	11
Anna Balicka: Benchmarking a konkurencyjność przedsiębiorstwa	13
Piotr Bednarek: Samoocena audytu wewnętrznego w Polsce: stan wiedzy i kierunki dalszych badań	31
Renata Biadacz: Przesłanki uwzględniania kosztów środowiskowych w MŚP w dobie zrównoważonego rozwoju	42
Anna A. Bialek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Krytyczna analiza kalkulacji kosztów kształcenia w szkołach wyższych w Polsce	52
Halina Buk: Wpływ dokonań jednostek zależnych na wyniki finansowe grupy kapitałowej	69
Jolanta Chluska: Rachunek kosztów standardowych w procesach decyzyjnych podmiotów leczniczych	77
Halina Chłodnicka: Sprawozdanie finansowe a pomiar efektów działalności przedsiębiorstwa w zagrożeniu kontynuacji działania	87
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Pomiar dokonań w działalności ubezpieczeniowej	102
Marlena Ciechan-Kujawa: Funkcja doradcza audytu zewnętrznego i perspektywy jej rozwoju	114
Dorota Czerwińska-Kayzer: Propozycja systemu wskaźników rentowności uwzględniającego płynność finansową	125
Michał Dyk: Kompetencyjna teoria firmy na przykładzie KPMG	134
Izabela Emerling: Rachunek kosztów a nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem	143
Beata Iwasieczko: Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności	154
Elżbieta Janczyk-Strzała: Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami uczelni niepublicznych w świetle wyników badań	164
Elżbieta Jaworska: Specyfika zarządzania błędami w przedsiębiorstwie	173
Jacek Jaworski: Znaczenie informacji o kosztach dla zarządzania małym przedsiębiorstwem w opiniach menedżerów	183
Magdalena Jaworzyńska: Powiązanie modeli biznesowych z zarządzaniem strategicznym w zakładzie opieki zdrowotnej	192
Marcin Jędrzejczyk: Zyskowność a produktywność w procesie pomiaru dokonań podmiotu gospodarczego	202
Ilona Kędzierska-Bujak: Zbilansowana karta wyników jako narzędzie wspierające komunikowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa	211

Bartosz Kołodziejczuk: Zarządzanie kosztami z wykorzystaniem metody <i>hoshin kanri</i>	220
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za przychody i zyski w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	230
Zbigniew Korzeb: Redukcja kosztów osobowych jako element synergii operacyjnej w fuzjach i przejęciach banków komercyjnych.....	241
Mariola Kotłowska: Wpływ statystycznej analizy procesów na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.....	249
Robert Kowalak: Produkcyjne mierniki dokonań w sprawozdawczości zarządczej.....	264
Marcin Kowalewski: Pomiar dokonań podporządkowany zasadom <i>lean management</i>	273
Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Koszty infrastruktury w kalkulatorze kosztów kształcenia szkół wyższych.....	282
Justyna Kujawska: Koszty niewykorzystanych zasobów na oddziale szpitalnym.....	295
Paweł Kuźdowicz: Model ewidencyjny rachunku kosztów i dokonań w systemie ERP.....	304
Dorota Kuźdowicz: Rachunek kosztów planowanych źródłem informacji zarządczej.....	315
Zbigniew Leszczyński: Analiza łańcucha wartości jako narzędzie redukcji kosztów w średnim przedsiębiorstwie produkcyjnym zarządzanym procesowo.....	324
Agnieszka Lew: Planowanie i rozliczanie kosztów projektów.....	336
Grzegorz Lew: Rachunek kosztów logistyki w przedsiębiorstwach handlowych.....	344
Tomasz Lewandowski: Wykorzystanie informacji na potrzeby zarządzania kosztami w branży motoryzacyjnej.....	354
Mariusz Lisowski: Metoda <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA) w ocenie efektywności podmiotów.....	364
Małgorzata Macuda: Jednorodne Grupy Pacjentów w rachunku kosztów i wyników szpitala.....	376
Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: Wykorzystanie <i>lean accounting</i> w zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa.....	386
Jarosław Mielcarek: Analiza istotnych elementów rachunku kosztów docelowych.....	401
Daria Moskwa-Bęczkowska: Zarządzanie procesowe i jego przydatność do zarządzania kosztami uczelni publicznej.....	417
Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Specyfika zrównoważonej karty dokonań w podmiotach leczniczych.....	431
Andrzej Niemiec: Możliwość normalizacji pomiaru osiągnięć na przykładzie miar stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem kurierskim.....	440
Maria Nieplowicz: Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w mieście na przykładzie Urzędu Miasta w Hrubieszowie.....	452

Edward Nowak: Koszty w różnych sytuacjach działalności jednostek gospodarczych.....	462
Piotr Oleksyk: Ewaluacja w działalności jednostki samorządu terytorialnego	470
Ryszard Orliński: Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w szpitalach ...	478
Michał Poszwa: Zarządzanie kosztami podatkowymi w przedsiębiorstwie	487
Sabina Rokita: Rachunek kosztów działań i analiza wartości kosztów ogólnych jako metody alokacji kosztów pośrednich na projekty.....	496
Wanda Skoczylas: Pomiar dokonań w przedsiębiorstwach sieciowych handlu hurtowego i detalicznego pojazdami samochodowymi i naprawy pojazdów samochodowych	506
Magdalena Szydelko: Benchmarking we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego	519
Alfred Szydelko: Koszty stałe niewykorzystanych normalnych zdolności produkcyjnych jako kategoria zarządcza.....	529
Joanna Świerk: Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina	538
Piotr Urbanek: Problem agencji w warunkach zdecentralizowanego modelu zarządzania uczelnią publiczną.....	550
Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Analiza komparatywna wykorzystania różnych koncepcji rachunku kosztów w zarządzaniu.....	559
Marcin Wierzbiński: Determinanty konieczności wdrożenia rynku zdolności wytwórczych w energetyce	570
Beata Zaleska: Kalkulacja kosztu jednostkowego procedur medycznych w szpitalu X	582

Summaries

Anna Balicka: Benchmarking vs. competitiveness of an enterprise	30
Piotr Bednarek: Self-assessment of internal auditing in Poland: state of the art and further research perspectives	41
Renata Bładacz: Prerequisites for including environmental costs of SMEs in the era of sustainable development	51
Anna A. Białek-Jaworska, Renata Gabryelczyk: Critical analysis of the higher education costing in Poland.....	68
Halina Buk: Influence of subsidiaries performance on financial results of a consolidated group	76
Jolanta Chluska: Standard costing in decision-making processes of healthcare units	86
Halina Chłodnicka: Financial statement vs. measurement of performance results of an enterprise in the threat of actions continuation	101
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Performance measurement in insurance activity.....	113

Marlena Ciecchan-Kujawa: The advisory function of the external audit and its perspectives	124
Dorota Czerwińska-Kayzer: A proposition to linking financial liquidity with a return on sales ratio system.....	133
Michał Dyk: KPMG as an example of competence company.....	142
Izabela Emerling: Cost accounting and modern company management.....	153
Beata Iwasieczko: Business models and evaluation of the factors of their effectiveness	162
Elżbieta Janczyk-Strzała: Budgeting as a tool of costs management in non-public higher education institutions (HEIs) in view of the research results.....	172
Elżbieta Jaworska: Specificity of error management in an enterprise	182
Jacek Jaworski: Importance of information on costs in small enterprise management in managers' opinions.....	191
Magdalena Jaworzyńska: Linking business models with strategic management in health care organization.....	201
Marcin Jędrzejczyk: Profitability vs. productivity in the process of assessment of the company achievements	210
Ilona Kędzierska-Bujak: Balanced Scorecard as a tool supporting the communication and implementation of the company strategy.....	219
Bartosz Kołodziejczuk: Cost management by <i>hoshin kanri</i> method	229
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for revenues and profit in building construction enterprises.....	239
Zbigniew Korzeb: Reduction of personnel costs as an element of operating synergy in mergers and acquisitions of commercial banks.....	248
Mariola Kotłowska: Impact of statistical analysis of processes on the creation of corporate value	263
Robert Kowalak: Production performance indicators in management reports.....	272
Marcin Kowalewski: Performance measurement subordinated to lean management	281
Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska: Infrastructure costs in the calculator of teaching costs of universities	294
Justyna Kujawska: Costs of unused resources in a hospital ward	303
Paweł Kuźdowicz: Recording model of cost and achievement accounting in an ERP system.....	314
Dorota Kuźdowicz: Planned cost accounting as a source of management information	323
Zbigniew Leszczyński: Value chain analysis as a tool for cost reduction in the process-based middle enterprise model.....	335
Agnieszka Lew: Planning and accounting projects costs.....	343
Grzegorz Lew: Logistics cost accounting in trade enterprises.....	353
Tomasz Lewandowski: Use of information for cost management in the automotive industry	363

Mariusz Lisowski: Data Envelopment Analysis (DEA) – a method for measuring efficiency	375
Małgorzata Macuda: Diagnosis-Related Groups in hospital's costs and results account.....	385
Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska: The use of lean accounting in performance management	400
Jarosław Mielcarek: Analysis of target costing relevant elements	416
Daria Moskwa-Bęczkowska: Process management and its usefulness to cost management of public university	430
Przemysław Mućko, Stanisław Hońko: Distinctive features of Balanced Scorecard in health care organizations	439
Andrzej Niemiec: The possibility of standardization of performance measurement on the example of measures used in the management of courier company	451
Maria Nieplowicz: The use of the Balanced Scorecard for the city on the example of the city of Hrubieszów	461
Edward Nowak: Cost at various stages of company operation.....	469
Piotr Oleksyk: Evaluation in activity of local government units	477
Ryszard Orliński: The use of target costing in hospitals.....	486
Michał Poszwa: Tax cost management in a company	495
Sabina Rokita: Activity based costing and the analysis of general costs value as methods of allocation of indirect costs on projects	505
Wanda Skoczylas: Performance measurement in network-centric companies of wholesale and retail trade of vehicles and automotive repair of motor vehicles .	518
Magdalena Szydelko: Benchmarking in supporting monitoring of processes against the background of the process approach	528
Alfred Szydelko: Fixed costs of unused normal capacity production as a category of management.....	537
Joanna Świerk: The Balanced Scorecard in the process of managing the development strategy of the city of Lublin	549
Piotr Urbanek: Agency problem in the decentralized model of management in a public university	558
Paweł Warowny, Marcin Pielaszek: Comparative analysis of the use of different cost accounting concepts in management.....	569
Marcin Wierzbiński: The determinants of introducing the capacity market in energy industry	581
Beata Zaleska: Calculation of the unit costs for medical procedures in X hospital (case study).....	591

Joanna Świerk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

e-mail:joanna.swierk@umcs.lublin.pl

KONCEPCJA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W ZARZĄDZANIU STRATEGIĄ ROZWOJU MIASTA LUBLINA

Streszczenie: Strategiczna karta wyników to narzędzie coraz częściej wykorzystywane do wdrażania strategii rozwoju jednostki sektora publicznego. Celem badawczym prezentowanego artykułu jest próba opracowania modelu strategicznej karty wyników dla jednostki samorządu terytorialnego. Zaprezentowano koncepcję SKW dla strategii rozwoju miasta Lublina. Opracowany model stanowi efektywne narzędzie pomiaru dokonań gminy. Umożliwia przełożenie misji i strategii na działania operacyjne, komunikację celów strategicznych pracownikom, a także eliminację niespójności w działaniach. Wdrożenie strategicznej karty wyników w organizacji sektora publicznego przyczynia się do skoncentrowania zasobów i działań na priorytetowych celach strategicznych i operacyjnych jednostki.

Słowa kluczowe: nowe zarządzanie publiczne, sektor publiczny, strategiczna karta wyników.

DOI: 10.15611/pn.2014.343.50

1. Wstęp

Obecne uwarunkowania, w jakich funkcjonują lokalne samorządy, powodują, iż konieczne staje się poszukiwanie nowoczesnych metod zarządzania organizacją. Samo sformułowanie strategii odpowiadającej potrzebom wszystkich interesariuszy gminy okazuje się niewystarczające. Strategia powinna być skutecznie zaimplementowana, aby mogła przynosić korzyści zarówno mieszkańcom, inwestorom oraz przedsiębiorcom, jak i władzom lokalnym. Rekomendowanym rozwiązaniem wspierającym proces wdrażania strategii w jednostce publicznej jest strategiczna karta wyników SKW (*Balanced Scorecard*). Metoda ta umożliwia strategiczne zarządzanie gminą poprzez przekładanie wizji i strategii na działania operacyjne. Zastosowanie tej koncepcji wpisuje się w paradygmat nowego zarządzania publicznego oraz *public governance*.

Celem artykułu jest analiza koncepcji nowego zarządzania publicznego oraz *public governance* z zastosowaniem strategicznej karty wyników. Ponadto zaprezen-

towano model strategicznej karty wyników dla sektora publicznego na przykładzie miasta Lublina.

2. Nowe zarządzanie publiczne i *public governance*

Nowe zarządzanie publiczne (*New Public Management*) to innowacyjna koncepcja zarządzania sektorem publicznym uwzględniająca w swoich założeniach podejście menedżerskie. Jest oparta na wykorzystywaniu metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym do warunków zarządzania organizacjami publicznymi. NPM zakłada zmianę nastawienia organizacji sektora publicznego z nakładów i procedur na osiąganie wyników, decentralizację zarządzania nimi, przyjęcie przez nie perspektywy strategicznej oraz wprowadzenie mechanizmów rynkowych [Zalewski 2006, s. 74].

Wśród podstawowych założeń nowego zarządzania publicznego wymienia się ([Hood 1991, s. 4, 5], cyt. za: [Rajca 2009]):

- 1) wprowadzenie profesjonalnego (menedżerskiego) zarządzania w sektorze publicznym,
- 2) jasno określone standardy i mierniki działalności,
- 3) większy nacisk na kontrolę wyników działalności,
- 4) nastawienie na dezagregację jednostek sektora publicznego (podział na mniejsze jednostki organizacyjne, zgrupowane według rodzajów usług),
- 5) wprowadzenie konkurencji do sektora publicznego,
- 6) nacisk na wykorzystanie w sektorze publicznym metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym,
- 7) nacisk na większą dyscyplinę i oszczędność w wykorzystywaniu zasobów.

Głównym celem nowego zarządzania publicznego zdaniem J. Stewarta i K. Walsh jest poprawa gospodarności, efektywności i skuteczności sektora publicznego oraz wzrost jakości świadczonych usług ([Stewart, Walsh 1992, s. 510], cyt. za: [Rajca 2009]). Istotne stają się proces ustalania celów oraz monitorowania osiąganych wyników, a także bazowanie na najlepszych praktykach zdiagnozowanych podczas porównań benchmarkingowych.

Należy podkreślić, iż NPM zmieniło także podejście w sposobach kontroli i nadzoru nad działaniami jednostek podporządkowanych, przesuując ciężar oceny z „malwersacji, marnotrawstwa i nadużyć” na „oszczędność, skuteczność i efektywność”. Przekłada się to na fakt rozwiązywania sporów metodą ugody, negocjacji czy konsultacji społecznych [Ochnio 2012, s. 11].

Badania i praktyka pokazują, iż *New Public Management* staje się niewystarczającą koncepcją w procesie zarządzania administracją publiczną. Kolejnym podejściem i uzupełnieniem omówionej powyżej teorii staje się *public governance*, mający za punkt odniesienia społeczeństwo obywatelskie. Koncepcja ta skupia się na takich kwestiach, jak: zaangażowanie interesariuszy, przejrzystość, równe traktowanie (ze względu na płeć, przynależność etniczną, wiek, religię itp.), etyczne

i uczciwe zachowanie się, rozliczalność (*accountability*) i solidność (*sustainability*). Rolą władz publicznych staje się już nie kreowanie polityki, ale w większym stopniu jej mederowanie. Działania w ramach *public governance* koncentrują się zatem na obywatelach jako interesariuszach [Izdebski 2007, s. 16].

Skuteczność obu koncepcji wymaga identyfikacji celów działań publicznych, ustalenia powiązań pomiędzy celami oraz zdefiniowania mierników oceniających efektywność działalności sektora publicznego. Jedną z najefektywniejszych koncepcji umożliwiających takie zastosowanie jest strategiczna karta wyników (SKW).

3. Model strategicznej karty wyników dla sektora publicznego

Strategiczna karta wyników (SKW) to koncepcja opracowana na początku lat 90. XX w. przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona jako instrument wspomagający zarządzanie organizacją. Początkowo stosowana była głównie przez przedsiębiorstwa, a z czasem została zaadaptowana także przez instytucje sektora publicznego, zwłaszcza przez jednostki samorządu terytorialnego [Kaplan, Norton 2001, s. 137–142]. Koncepcja ta analizuje organizację w sposób holistyczny, tzn. z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Ma za zadanie przełożyć misję i strategię organizacji na zadania operacyjne. Podstawą jej tworzenia jest opracowanie dla każdej perspektywy zestawu celów, mierników, wartości docelowych oraz inicjatyw strategicznych umożliwiających realizację założeń.

Specyfiką strategicznej karty wyników dla instytucji samorządowej jest usytuowanie jako nadrzędnej perspektywy klienta. Perspektywa finansowa stanowi wyłącznie ograniczenie możliwości finansowych przyszłych działań. O sukcesie gminy decydują efektywność i skuteczność zaspokajania potrzeb wszystkich interesariuszy gminy.

Dokonując modyfikacji SKW na potrzeby sektora publicznego, R.S. Kaplan i D.P. Norton dokonali integracji karty z ogólnym modelem kreacji wartości publicznej. Model ten uwzględnia następujące relacje [Kaplan 2006, s. 16, 17]:

1) oczekiwania wyborców zmaterializowane w postaci wyników wyborów oraz koalicji rządzącej definiują priorytety strategiczne (tzw. źródła wartości publicznej – *source of public value*) (perspektywa wyborców/wsparcia/interesariuszy);

2) procesy wewnętrzne kreują wartość dla wyborców i rządzących (perspektywa procesów wewnętrznych);

3) aktywa niematerialne sektora publicznego, takie jak ludzie, wiedza i organizacja, muszą być podporządkowane realizacji priorytetów strategicznych (perspektywa wiedzy i rozwoju);

4) związki przyczynowo-skutkowe definiują logikę konwersji aktywów niematerialnych na „materialne” wyniki;

5) zarządzanie zasobami umożliwia jednostce sektora finansów publicznych maksymalizację wpływu swoich zasobów na sprawną realizację priorytetów strategicznych.

Bardzo istotnym etapem w procesie tworzenia SKW jest ustalenie mierników realizacji celu. Mierniki powinny m.in. [Rozporządzenie Ministra Finansów... 2011, pkt 81.7-10]:

- umożliwiać określanie stopnia osiągnięcia celów, tj. mierzyć skuteczność i efektywność realizacji zadań, podzadań i działań,
- być adekwatne do stopnia osiągnięcia postawionych celów oraz powinny skutecznie i efektywnie oddawać rzeczywisty obraz mierzonego obszaru,
- być możliwie spójne z miernikami określonymi na innych poziomach klasyfikacji budżetowej w układzie zadaniowym,
- być zdefiniowane w sposób umożliwiający ciągłość ich pomiaru w wieloletniej perspektywie,
- mierzyć tylko to, na co wykonawca zadania/podzadania/działania ma wpływ,
- posiadać wiarygodne i szybko dostępne źródło danych,
- w budżecie zadaniowym powinny zapewnić spójność z poziomami określonymi w strategii.

Metodologia strategicznej karty wyników może posłużyć do opracowywania strategii rozwoju jednostki sektora publicznego. Składa się wówczas z następujących etapów [Kondrusik 2005, s. 88]:

1) *oceny organizacji*, obejmującej: dobór zespołu, opracowanie planu i harmonogramu, identyfikację potrzeb i najważniejszych czynników sukcesu, przeprowadzenie analizy SWOT, analizę oraz ustalenie misji i wizji,

2) *określenia kierunków strategicznych*, wynikających z deklaracji misji i wizji,

3) *zdefiniowania celów strategicznych dla wybranych perspektyw*,

4) *opracowania mapy strategii*, czyli ustalenia związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy celami,

5) *zdefiniowania sposobu pomiaru stopnia osiągnięcia celów*, czyli określenia mierników dotyczących każdego zawartego w strategii celu,

6) *opracowania inicjatyw strategicznych*, czyli działań pozwalających na osiągnięcie pożądaných wartości mierników celów,

7) *automatyzacji* – doboru oprogramowania wspomagającego pomiar rezultatów,

8) *kaskadowania*, czyli zakomunikowania strategii na niższych szczeblach organizacji,

9) *oceny i zmian*, w tym: monitorowania wdrożenia strategii, jej urzeczywistnienia, zasadność dobranych mierników.

4. Koncepcja strategicznej karty wyników dla miasta Lublina

Prezentowana koncepcja strategicznej karty wyników dla miasta Lublina została opracowana w ramach realizowanego stażu badawczego¹.

¹ Staż badawczy polegał na opracowaniu przez autorkę Innowacyjnego Projektu Badawczego, realizowanego w ramach projektu „BRing. Nauki społeczne dla gospodarki” na podstawie umowy z Na-

Lublin to miasto na prawach powiatu, usytuowane we wschodniej Polsce na Wyżynie Lubelskiej. Miasto jest siedzibą władz województwa lubelskiego. Lublin jest największym miastem we wschodniej części Polski oraz dziewiątym miastem w kraju pod względem liczby mieszkańców. Stanowi centrum administracyjne, naukowe, przemysłowe i kulturalne regionu. Pod względem powierzchni zajmuje 15 miejsce w Polsce.

Opracowanie koncepcji strategicznej karty wyników dla miasta Lublina poprzedzono dokonaniem analizy strategicznej z uwzględnieniem mocnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Wnioski z niej płynące umożliwiły sformułowanie misji i wizji, a także wybranie wartości, którymi kierować się będzie w rozwoju gospodarczym miasto Lublin.

Misja i wizja miasta Lublina zostały sformułowane w następujący sposób [*Strategia rozwoju...* 2013, s. 22]:

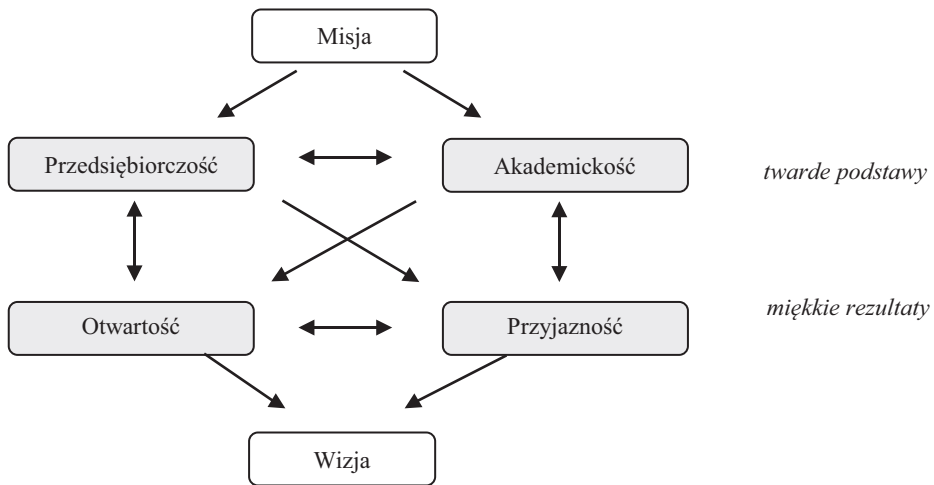
- *Misją Lublina jest tworzenie warunków i zdobywanie najlepszej wiedzy w celu zaspokajania i rozwoju potrzeb mieszkańców Lublina i innych jego interesariuszy oraz realizacji i rozwoju dla dobra wspólnego ich talentów i twórczego potencjału.*
- *Lublin miastem inspiracji.*

Tak określona misja ukazuje, iż dla władz Lublina mieszkańcy, a także pozostali interesariusze są stawiani na pierwszym miejscu, a ich potrzeby uznawane za najważniejsze zadanie do wypełnienia. Wizja z kolei w postaci tak krótkiego sformułowania idealnie odzwierciedla charakter miasta i zbiór jego pożądaných kompetencji istotnych w procesie rozwoju Lublina. Tak określona wizja ukazuje nowatorskie podejście, w którym odchodzi się od tradycyjnego sformułowania docelowego miejsca czy stanu, w których znalazłaby się organizacja (samorząd) w przyszłości (konkretny termin), lecz wskazuje na trend, jakim jest ciągłe doskonalenie miasta dzięki nastawieniu na rozpoznawanie, akceptowanie i wdrażanie innowacji.

Miasto Lublin charakteryzuje ustalony system wartości obejmujący następujące cechy [*Strategia rozwoju...* 2013, s. 12]:

- otwartość,
- przyjazność,
- przedsiębiorczość,
- akademickość.

System czterech wartości traktowany jest jednocześnie jako strategiczne obszary rozwojowe miasta, wskazujące jednocześnie aspekty przyczyniające się do rozwoju i decydujące o innowacyjności Lublina. Pomiędzy analizowanymi obszarami istnieją pewne zależności i powiązania, które przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Zależność między misją i wizją a kluczowymi wartościami miasta Lublina

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą rozwoju miasta Lublina jest współczesna gospodarka oparta na wiedzy, która zależy głównie od aktywności własnej, myślenia przedsiębiorczego i zasobów wiedzy na uczelniach. To kształtuje wartości: *przedsiębiorczość* i *akademickość*. Na efektywne i sprawne ich współdziałanie mają wpływ relacje miasta z otoczeniem, zarówno bliższym, jak i globalnym, oraz zapewnienie i utrzymanie sprzyjającej atmosfery do rozwoju na miejscu. To kształtuje wartości: *otwartość* i *przyjazność*. Ponadto *przyjazność* wpływa na ocenę jakości życia w mieście. Analizowane cztery wartości (obszary rozwojowe Lublina) mają charakter komplementarny, wyznaczający jednocześnie postawę, zachowanie i charakter miasta Lublina.

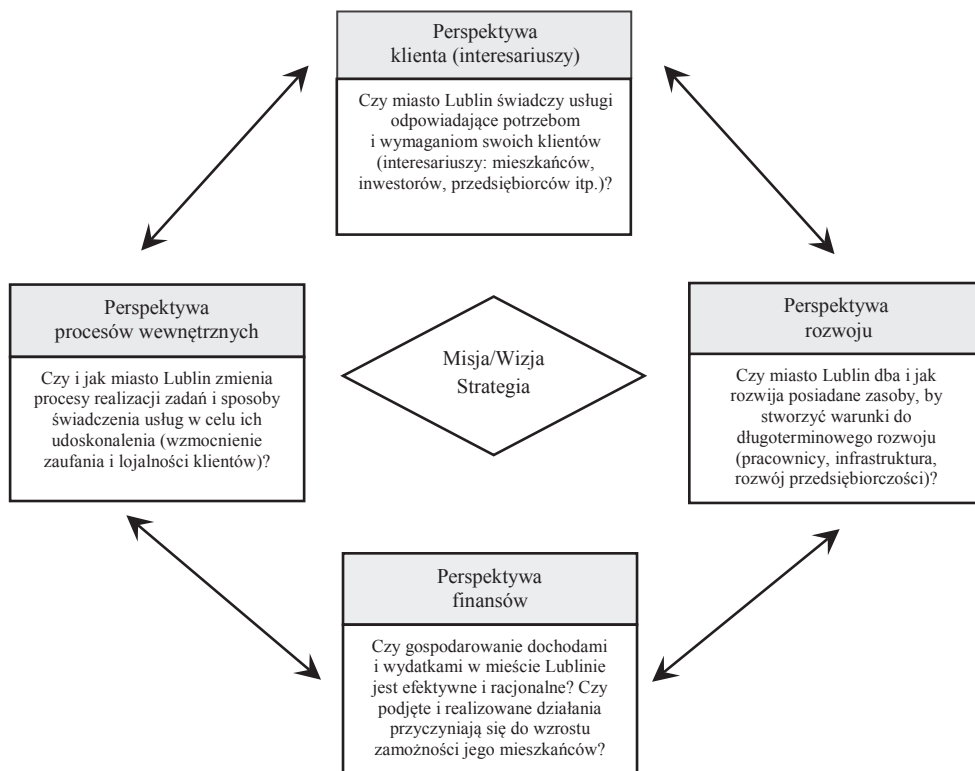
Uwzględniając misję i wizję oraz kluczowe wartości, opracowano model strategicznej karty wyników dla miasta Lublin (rys. 2), w którym wyodrębniono cztery perspektywy:

- perspektywę klienta (interesariuszy),
- perspektywę procesów wewnętrznych,
- perspektywę rozwoju,
- perspektywę finansową.

Nadrzędny cel strategiczny dla miasta Lublina sformułowano jako: **Zaspokajać w pełni oczekiwania interesariuszy miasta Lublina.**

Dla tak wytyczonego celu głównego dla ustalonych czterech perspektyw określono cele strategiczne, którym przypisano wiodące tematy strategiczne. Tematy strategiczne reprezentują główne komponenty strategii. Dla miasta Lublina zostały sformułowane w sposób następujący:

- 1) perspektywa klienta – *Rozwój Lublina jako metropolii,*
- 2) perspektywa procesów wewnętrznych – *Pozytywny wizerunek miasta Lublina,*



Rys. 2. Model strategicznej karty wyników dla miasta Lublina

Źródło: opracowanie własne.

3) perspektywa rozwoju – *Rozwój potencjału gospodarczego miasta*,

4) perspektywa finansowa – *Stabilność finansowa miasta*.

Dla jednostek samorządu terytorialnego *perspektywa klienta (interesariuszy)* staje się perspektywą nadrzędną². Określa ona szeroko rozumianego klienta gminy, jego potrzeby, sposoby konkurowania i zatrzymania klienta. Dla gminy Lublin klientem są mieszkańcy, przedsiębiorcy, inwestorzy. W przypadku mieszkańców gminy istotne jest określenie poziomu lojalności klienta wyznaczonego zadowoleniem z otrzymywanych usług publicznych oraz dobrą opinią o urzędzie. Dla przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Lublina ważne są oferowane przez gminę warunki funkcjonowania. Odpowiednie uregulowania prawno-finansowe mogą pozytywnie wpływać na przyciąganie kolejnych inwestorów. Dzięki nowym inwestycjom miasto uzyskuje dodatkowe nowe miejsca pracy, a w konsekwencji prowadzi do zmniejszenia bezrobocia. Takie działania przekładają się na uzyskiwanie więk-

² Opracowanie własne na podstawie [Borowiec 2007, s. 160–164].

szych dochodów przez mieszkańców oraz poprawę sytuacji finansowej gminy ze względu na wzrost wpływów podatkowych do budżetu. Długofalowe ukierunkowanie gminy na przedsiębiorców i inwestorów będzie przyczyniało się do poprawy komfortu życia mieszkańców i ich zamożności.

Perspektywa procesów wewnętrznych obejmuje analizę realizowanych procesów w gminie oraz ocenę ich przebiegu. Efektywne i skuteczne zarządzanie procesami w gminie Lublin będzie wpływało na pozyskiwanie i utrzymywanie klientów (interesariuszy) gminy. Ponadto identyfikacja występujących słabości przyczyni się do doskonalenia procesu świadczenia usług publicznych dla szeroko rozumianego klienta. Wszelkie wprowadzane zmiany oraz doskonalenie metod, procedur i sposobów zarządzania powinny wynikać ze strategicznych celów gminy. Ponadto powinny być one determinowane pożądanymi efektami do uzyskania z pozostałych perspektyw.

Perspektywa rozwoju dotyczy posiadanych przez miasto zasobów niematerialnych i materialnych (są to pracownicy, infrastruktura, systemy, procedury). Identyfikacja wszystkich zasobów gminy ukaże, czy są one wystarczające do realizacji zaplanowanych procesów, a także doskonalenia gminy w procesach świadczenia usług publicznych. Istotnymi aspektami w rozwoju organizacji są ciągłe kształcenie pracowników, poprawa systemów informacyjnych oraz doskonalenie zasad i procedur obowiązujących w urzędzie.

Perspektywa finansowa w przypadku miasta Lublina skupia się na gospodarce finansowej. Analiza finansowa powinna być prowadzona dwutorowo – z jednej strony powinna być uwzględniana dyscyplina budżetowa miasta, a z drugiej należy uwzględniać racjonalność wydawanych środków. W tej perspektywie najważniejsze są efektywne gromadzenie dochodów i ich racjonalne wydatkowanie. Sprawne zarządzanie finansami miasta prowadzące do uzyskania stabilności finansowej przyciągnie kolejnych inwestorów oraz utwierdzi mieszkańców w przekonaniu o prawidłowym gospodarowaniu finansami.

Skuteczność i efektywność wdrożenia strategicznej karty wyników zależą od połączenia wszystkich jej elementów w sprawnie funkcjonującą całość.

Tabela 1 przedstawia cele strategiczne dla miasta Lublin w podziale na wyodrębnione perspektywy.

Po dokonaniu wyboru celów strategicznych następuje etap ustalenia mierników (wskaźników). Mierniki stają się narzędziem służącym monitorowaniu i ewaluacji strategii miasta Lublina. W celu analizy stopnia realizacji strategii zostały podzielone na trzy grupy: ilościowe, jakościowe i opisowe. Mierniki ilościowe, w przeciwieństwie do jakościowych, umożliwiają precyzyjne ustalenie, w jakim stopniu są osiąganymi założone cele strategiczne. Natomiast mierniki jakościowe badają stopień osiągnięcia postawionych celów pod kątem ich jakości. Z kolei mierniki opisowe wyrażają syntetyczną analizę oceny osiągnięcia danego celu. Dla wybranych mierników w kolejnym etapie należy ustalić wartość bieżącą miernika oraz wartość docelową, czyli tę, którą gmina zamierza osiągnąć w danym okresie.

Tabela 1. Cele strategiczne dla miasta Lublina w podziale na cztery perspektywy

Perspektywa	Cele strategiczne
Klienta (interesariuszy)	K1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina
	K2. Rozwój relacji zewnętrznych
	K3. Zwiększenie komfortu życia
	K4. Dbłość o kulturę przestrzeni
	K5. Wspieranie rozwoju kultury czasu wolnego
	K6. Tworzenie „akademickiego ducha” miasta Lublin
	K7. Wzrost poczucia bezpieczeństwa w mieście
Procesów wewnętrznych	P1. Poprawa infrastruktury technicznej
	P2. Minimalizacja czasu obsługi klientów
	P3. Usprawnienie procesu obiegu informacji w urzędzie
	P4. Wzmacnianie pozytywnego wizerunku miasta i jego promocja
	P5. Wspieranie umiędzynarodowienia uczelni
	P6. Symbioza miasta Lublin z otoczeniem/uczelniami
	P7. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w Lublinie
Rozwoju	R1. Rozwój sektora przemysłu
	R2. Rozwój sektora usług
	R3. Tworzenie kultury przedsiębiorczości
	R4. Wspieranie przemysłów kreatywnych
	R5. Wzmacnianie otwartości kulturowej
	R6. Budowanie więzi regionalnych i metropolitalnych
	R7. Podnoszenie jakości edukacji
	R8. Podnoszenie kwalifikacji i kompetencji pracowników Urzędu Miasta
	R9. Partycypacja społeczna
Finansowa	F1. Efektywne wykorzystanie dotychczasowych źródeł dochodów
	F2. Zapewnienie partnerów dla finansowania usług
	F3. Optymalna polityka podatkowa gminy
	F4. Zmniejszenie liczby bezrobotnych
	F5. Maksymalizacja korzyści i minimalizacja kosztów

Źródło: opracowanie własne.

Przykładowe cele strategiczne wraz z ustalonymi miernikami i pożądaną tendencją przedstawia tab. 2.

Po tym etapie kolejnym krokiem na drodze implementacji strategii jest ustalenie inicjatyw strategicznych, czyli kluczowych projektów, działań oraz inwestycji umożliwiających osiągnięcie celu na założonym poziomie [Świerk 2009, s. 115]. Przykładowo dla perspektywy klienta (interesariuszy) dla celu *K1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina* ustalono następujące zadania:

- rozwój usług i sieci połączeń lotniczych z Lublina,
- budowę łączników z obwodnicą miasta i trasami wylotowymi,

Tabela 2. Przykładowe cele, mierniki ich realizacji oraz pożądana tendencja

Perspektywa	Cel strategiczny	Mierniki	Tendencja*
Klienta (interesariuszy)	K1. Poprawa dostępności komunikacyjnej Lublina	<i>Ilościowe:</i> – liczba połączeń lotniczych, kolejowych i autobusowych oraz ich kierunki	↑↑
		<i>Jakościowe:</i> – ocena warunków i możliwości komunikacyjnych z Lublina do innych destynacji	Poprawa
		<i>Opisowe:</i> – analiza położenia Lublina w kontekście odległości od europejskich sieci komunikacyjnych i możliwości dojazdu do nich	
Procesów wewnętrznych	P2. Minimalizacja czasu obsługi klientów	<i>Ilościowe:</i> – czas w dniach niezbędny do założenia działalności gospodarczej	↓
		<i>Jakościowe:</i> – opinia klientów na temat poziomu i czasu ich obsługi w Urzędzie Miasta Lublin	Poprawa
		<i>Opisowe:</i> – ocena działalności urzędu miasta w zakresie obsługi mieszkańców/klientów	
Rozwoju	R3. Tworzenie kultury przedsiębiorczości	<i>Ilościowe:</i> – liczba i struktura podmiotów wpisanych do rejestru REGON	↑
		<i>Jakościowe:</i> – ocena możliwości prowadzenia działalności gospodarczej w Lublinie	Poprawa
		<i>Opisowe:</i> – analiza działalności Urzędu Miasta (w tym Miejskiego Urzędu Pracy) w kontekście wspierania rozwoju przedsiębiorczości	
Finansowa	F2. Zapewnienie partnerów dla finansowania usług	<i>Ilościowe:</i> – liczba realizowanych projektów w partnerstwie publiczno-prywatnym	↑
		<i>Jakościowe:</i> – ocena działalności Urzędu Miasta w zakresie pozyskiwania partnerów	Poprawa
		<i>Opisowe:</i> – analiza możliwości pozyskiwania kapitału ze źródeł zewnętrznych	

* Oznaczenia ↑ → ↓ informują o pożądanym kierunku zmian oraz jego intensywności.

Źródło: opracowanie własne.

- starania o modernizację i rozwój zewnętrznych sieci dojazdowych do Lublina wszystkimi rodzajami transportu (koleją, samochodami, rowerami),
- rozbudowę i udostępnianie interesariuszom Lublina szkieletowej szerokopasmowej sieci światłowodowej.

Dobór odpowiednich inicjatyw strategicznych i zadań warunkuje osiągnięcie celu na zamierzonym w strategii poziomie.

5. Zakończenie

Strategiczna karta wyników jest jednym z najefektywniejszych modeli pomiaru dokonań jednostek samorządu terytorialnego. Dzięki niej możliwe jest wyznaczenie celów strategicznych oraz monitorowanie przebiegu ich realizacji, a także zarządzanie ryzykiem. Zaprezentowana koncepcja SKW umożliwia komunikację pomiędzy komórkami organizacyjnymi urzędu, dzięki czemu przyczynia się do eliminacji niespójności w działaniach. Wdrożenie zaproponowanego modelu zwiększy szansę na skoncentrowanie zasobów (finansowych i niefinansowych) na priorytetowych celach strategicznych i operacyjnych miasta Lublin.

Literatura

- Borowiec L., 2007, *Controlling w realizacji usług publicznych gminy*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Hood Ch., 1991, *A public management for all seasons?*, *Public Administration*, vol. 69, no. 1.
- Izdebski H., 2007, *Od administracji publicznej do public governance*, *Zarządzanie Publiczne*, nr 1, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Kondrusik I., 2005, *Kształtowanie strategii rozwoju regionalnego zgodnie z metodyką Balanced Scorecard*, [w:] K. Gomółka (red.), *Rozwój regionalny w warunkach globalizacji*, SOWA, Warszawa.
- Kaplan R.S., 2006, *Balanced Scorecard w sektorze publicznym*, Materiały z konferencji zorganizowanej 2 lutego 2006 r. w Warszawie.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ochnio M., 2012, *Nowe Zarządzanie Publiczne (New Public Management) – podstawowe cechy modelu. Jego zastosowanie w Polsce*, Instytut Zmian, Working Paper No 1, Warszawa.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 9 marca 2011 r. w sprawie szczegółowego sposobu, trybu i terminów opracowania materiałów do projektu ustawy budżetowej na rok 2012, Dz.U. nr 21, poz. 108, załącznik nr 70.
- Stewart J., Walsh K., 1992, *Change in the management of public services*, *Public Administration*, vol. 70, no. 2.
- Rajca L., 2009, *Koncepcja New Public Management a reformy samorządu terytorialnego wybranych państwa Europy Zachodniej*, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 2 (36).
- Strategia rozwoju Lublina na lata 2013–2020*.
- Świerk J., 2009, *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa*, UMCS, Lublin 2009.
- Zalewski A., 2006, *Teoria a praktyka nowego zarządzania publicznego*, [w:] J. Ostaszewski, M. Zalewska (red.), *W stronę teorii i praktyki finansów*, SGH, Warszawa.

THE BALANCED SCORECARD IN THE PROCESS OF MANAGING THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE CITY OF LUBLIN

Summary: Current conditions in which local governments operate cause that it is necessary to search for new methods of management. Defining the strategy meeting the needs of all stakeholders of the city is insufficient. The strategy should be effectively implemented in order to bring benefits to both residents, investors, entrepreneurs and local authorities. The ideal solution to support the implementation of strategy is the model of the Balanced Scorecard. The target of the paper is to show the essence of the concept of New Public Management and public governance, present the use of the Balanced Scorecard in the public sector organization, and propose the model of the Balanced Scorecard for the city of Lublin.

Keywords: new public management, public sector, balanced scorecard.