

Elżbieta WEISS

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW JAKO POSTMODERNISTYCZNE NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA MIASTEM

THE BALANCED SCORECARD – THE POSTMODERN ERA TOOL IN THE CITY MANAGEMENT

ABSTRACT: In last few years, the concept of a Balanced Scorecard has been the object of literature discussions in regards to management. This performance management tool becomes an instrument, supporting city management and the process of customizing its strategy. The BSC is a management system which enables city management to clarify their vision and strategy and translate them into action. The ideas presented in this article focused on overall improvement of effective performance in existence of polish cities.

KEY WORDS: Balanced Scorecard, city management, BSC – a performance measurement system

Wprowadzenie

Nowe warunki gospodarowania i nowe zasady zarządzania miastami wywołały proces istotnych przemian w strukturze funkcjonalnej miast (Ślodziak 2000, 187). Stąd istotną fazą planowania zarządzania miastem jest sformułowanie jego kluczowych priorytetów funkcjonowania poprzez strategię działania. Strategia działania pełni w każdej organizacji rolę drogowskazu, wskazując na stan, do którego organizacja dąży. Stanowi ona przełożenie misji i wizji na konkretne działania zmierzające do osiągnięcia założonych celów. Aby w sposób skuteczny osiągnąć te cele, należy zastosować odpowiednie narzędzia do artykułowania strategii. Jednym z takich narzędzi jest budowanie Strategicznej Karty Wyników (*Balance Scorecard*, BSC). Jest ona wdrażana nie tylko w podmiotach gospodarczych, lecz także organizacjach rządowych, samorządowych czy też organizacjach typu *non profit*. W swojej modelowej postaci wymusza zbudowanie strategii działania firmy na poziomie operacyjnym w oparciu nie tylko o wskaźniki finansowe, lecz także wskaźniki w perspektywach: klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju.

BSC jako odzwierciedlenie strategii organizacji, w tym organizacji miasta, została opracowana w latach 90. XX w. przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Pierwszym miastem na świecie, które w pełni wdrożyło tę kartę, było miasto zlokalizowane w Północnej Karolinie (USA) – Charlotte (Nieplowicz 2003, 246). Konsultantami wdrażania tej koncepcji zarządzania byli wyżej wymienieni autorzy. Można zatem uznać przykład miasta Charlotte za wzorcowy i czerpać z niego inspirację do opracowania BSC dla polskich miast. Proces wdrażania tejże karty w aspekcie zarządzania miastem, poprzedzony zostanie jej modelową postacią i zaprezentowany w niniejszym artykule.

Istota Strategicznej Karty Wyników

BSC jest instrumentem trudnym do zdefiniowania, a sama nazwa niemożliwa do dokładnego przetłumaczenia. „Balanced” oznacza ‘zrównoważony’, przy czym należy to pojmować w sensie zachowania odpowiedniej proporcji pomiędzy różnymi miernikami finansowymi i pozafinansowymi (niematerialnymi). Dopiero takie postrzeganie organizacji umożliwia, według autorów koncepcji, uzyskanie przejrzystego i obiektywnego obrazu wdrażania strategii.

Przez BSC należy rozumieć narzędzie, będące instrumentem zarządzania strategicznego, umożliwiające implementację sformułowanej strategii i nastawione na rozwiązywanie problemów, które nie poddają się prostemu wartościowaniu. Oznacza to, że każdy miernik umieszczony w BSC powinien być elementem łańcucha zależności przyczynowo-skutkowych, które wyjaśniają logikę strategii organizacji wszystkim jej pracownikom. Obejmuje ona mierniki zarówno finansowe, jak i niefinansowe tworzące zintegrowany system przyczynowo-skutkowy. Pozwalają one monitorować to, co wpływa na wyniki w przyszłości. Stąd jest ona swego rodzaju alternatywną propozycją do tradycyjnych systemów pomiaru, która opisuje i wyjaśnia, co powinno być w organizacji mierzone, aby jak najlepiej ocenić efektywność podmiotu w realizowaniu strategii.

Strategia funkcjonowania organizacji, w tym miasta, zaprezentowana za pomocą BSC uwzględni czynniki zarówno wewnętrzne (kierownictwo, budżet i inwestycje, pracownicy, zasoby techniczne), jak i zewnętrzne. Główną ideą Karty jest wykorzystanie finansowych i pozafinansowych wskaźników do bieżącej oceny stanu organizacji. Jednakże wskaźniki finansowe nie są w stanie wychwycić tworzących wartość czynników pozafinansowych, takich jak: umiejętności, fachowość, motywacja pracowników; bazy danych i techniki informacyjne; wydajne i szybko reagujące procesy operacyjne, nowatorstwo produktów i usług, lojalność klientów i ich relacje z firmą; aprobata polityczna, prawna i społeczna. Zadaniem Strategicznej Karty Wyników jest rozwiązanie problemu wymierności tych osiągnięć (Kaplan, Norton 2001, 5).

Kaplan i Norton w swoich badaniach nad formułowaniem strategii działania przedsiębiorstw zauważyli, że wiele przedsiębiorstw – pomimo poprawnego jej sformułowania – ma problemy dotyczące jej implementacji. Okazało się, że w wyniku wprowadzanych zmian zmieniają się strategie, a stosowane instrumenty ich oceniania nie

dotrzymują kroku tym zmianom. W gospodarce przemysłowej firmy tworzyły wartość, wykorzystując swoje aktywa materialne, przez przetwarzanie surowców w wyroby. Badania przeprowadzone w 1982 r. przez Brookings Institute wykazały, że wartość księgowa aktywów materialnych stanowiła 62% wartości rynkowej organizacji przemysłowych. Dziesięć lat później współczynnik ten zmniejszył się do 38%. Z kolei badania przeprowadzone pod koniec XX w. wskazały, że wartość księgowa aktywów materialnych stanowiła zaledwie 10–15% wartości rynkowej firm (Kaplan 1996, 6).

Jest rzeczą oczywistą, że istotne warunki dla tworzenia wartości zależą coraz mniej od zarządzania wartościami materialnymi, a coraz więcej od zarządzania opartego na strategii, która rozwija aktywa niematerialne, takie jak: relacje z klientami, nowatorskie produkty i usługi wysokiej jakości, szybko reagujące procesy operacyjne; techniki informacyjne i bazy danych czy wreszcie umiejętności i motywacja pracowników (Kaplan 1996, 6). Stąd podstawowym zapotrzebowaniem organizacji jest zarządzanie strategią tj. działaniem długofalowym z uwzględnieniem wszystkich uwarunkowań organizacji, a nie taktyką.

BSC stanowi podstawę opisywania i komunikowania strategii w spójny sposób. Nie można zakładać, że strategia zostanie wdrożona, jeśli nie można jej opisać. W przeciwieństwie do domeny finansowej, w której możemy wyróżnić takie standardy, jak: księgi główne, rachunki zysków i strat, zestawienia bilansowe, w których dokumentowany jest plan finansowy; nie istnieje żadna ogólnie przyjęta forma opisywania strategii. Stąd główną zaletą Karty jest wykorzystanie finansowych i pozafinansowych wskaźników do bieżącej oceny organizacji. Pozwala ona w swej modelowej postaci spojrzeć na organizację z czterech płaszczyzn: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i uczenia się. Cele zawarte w poszczególnych płaszczyznach nie ograniczają się jedynie do osiągnięcia coraz lepszych wyników finansowych, lecz także dotyczą relacji z klientami, usprawnienia wewnętrznych procesów, doskonalenia potencjału, jakim dysponuje dany podmiot.

Na rysunku 1 przedstawiono koncepcję czterech płaszczyzn BSC. Dla każdej z tych płaszczyzn ustala się wynikające ze strategii cele strategiczne, cele szczegółowe i zadania.



Rys. 1. Cztery płaszczyzny Strategicznej Karty Wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaplan, Norton 2001.

Reasumując, BSC pozwala zarządzającym miastem poszukiwać nowych, dotąd niezauważanych elementów otoczenia organizacyjnego wpływających na miasto. Zastosowanie tej metody w zarządzaniu miastem jest obecnie niewielkie, jednak uświadomienie zarządzającym możliwości, jakie daje BSC, może wywołać znacznie większe zainteresowanie.

Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie zarządzania miastem

Z punktu widzenia budowy modelu BSC dla miasta (gminy) istotną rolę odgrywa nie płaszczyzna finansowa – jak ma to miejsce w sytuacji przedsiębiorstw – lecz płaszczyzna klienta. W zarządzaniu miastem aspekt finansowy nie jest celem nadrzędnym, lecz pełni on rolę ograniczającą, ponieważ miasta (gminy) ograniczają swoje wydatki do kwoty przewidzianej w budżecie. Dlatego sukces organizacji publicznych jest mierzony skutecznością i efektywnością zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z usług danej organizacji.

Płaszczyzna finansowa koncentruje się na istocie gospodarki finansowej gminy. Uwzględnia ona z jednej strony dyscyplinę budżetową gminy, z drugiej zaś racjonalizację wydatkowanych środków. W tej płaszczyźnie podstawowym pytaniem, które należy sobie zadać, jest to, czy gmina prowadzi racjonalną gospodarkę finansową (zarówno po stronie dochodów, jak i wydatków). Celami działalności w tej płaszczyźnie jest np. poszukiwanie nowych źródeł dochodów gminnych, pozyskiwanie funduszy UE, planowanie budżetowe w celu rozwoju gminy, przykładowe mierniki zaś to: wzrost wielkości dochodów własnych oraz wielkość zrealizowanych inwestycji w stosunku do posiadanych kapitałów.

W odniesieniu do płaszczyzny klienta BSC określa, kto nim jest dla gminy i w jaki sposób planuje ona o niego konkurować. Klientem gminy jest zarówno mieszkaniec, jak i inwestor. Podstawowe pytanie w tej płaszczyźnie brzmi: Czy gmina świadczy usługi, jakich oczekują mieszkańcy i inwestorzy? Dotyczy to zarówno rodzaju świadczonych usług, jak i poziomu ich jakości. Odpowiedź na tak postawione pytanie wyznacza kierunek podejmowanych działań. Charakterystyczną cechą organizacji lokalnych jest potrzeba budowania pozytywnych relacji z klientami, uwzględniając fakt, że funkcjonują one przy braku konkurencji. Przynależność osób zamieszkujących określone terytorium wynika z mocy prawa. Klient, który jest mieszkańcem gminy, pozbawiony jest możliwości wyboru. Lojalność klienta organizacji gminnej ma inny wymiar – klient lojalny to mieszkaniec gminy zadowolony z poziomu otrzymywanych usług publicznych, mający dobrą opinię i pozytywny wizerunek urzędu.

Płaszczyzna procesów wewnętrznych odnosi się do identyfikacji najważniejszych z nich oraz monitorowania ich przebiegu. Skuteczne zarządzanie procesami będzie miało odzwierciedlenie w pozyskaniu i utrzymaniu szeroko rozumianego klienta gminy. Tę płaszczyznę da się scharakteryzować pytaniem: Czy gmina może zmienić

sposób świadczenia usług w celu ich doskonalenia? Procesy wewnętrzne mają wpływ na zadowolenie klientów, przyczyniają się do utrzymywania dotychczasowych i zdobywania nowych odbiorców usług. Na tym etapie konstrukcji systemu zarządzania i oceny ważna jest identyfikacja wszelkich działań i procesów wpływających na osiągnięcie celów ustalonych w sferze klientów.

Płaszczyzna rozwoju określa zasoby niezbędne do wprowadzenia zmian i realizacji celów ujętych z perspektywy klienta, z perspektywy procesów wewnętrznych oraz z perspektywy finansowej. Sformułowane w tym kontekście cele stanowią podstawę długoterminowego rozwoju i doskonalenia procedur organizacyjnych zarządzania gminą. Rozwój organizacji wymaga ciągłego kształcenia się pracowników, poprawy technologii i systemów informacyjnych oraz doskonalenia procedur organizacyjnych. Przykładowe mierniki dla poszczególnych płaszczyzn przedstawia tabela 1.

Zaproponowana BSC – jako odzwierciedlenie strategii gminy – jest punktem wyjścia efektywnego i wydajnego planowania operacyjnego. Finansowe i pozafinansowe wartości krytyczne z BSC przechodzą bezpośrednio do planowania operacyjnego oraz budżetowania. Cele strategiczne w zakresie zarządzania miastem prezentowane w Karcie tworzą związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy czterema płaszczyznami. Prezentowana płaszczyzna finansowa zawiera dwa wymiary. Pierwszy z nich związany jest z obniżeniem kosztów obsługi klienta, drugi zaś z działalnością podmiotów należących do gminy.

Cele zawarte w płaszczyźnie klienta mają swoje bezpośrednie odzwierciedlenie w płaszczyźnie finansowej. Obniżenie kosztów zużycia wody i energii cieplnej przy wzrastających cenach tych nośników ma niebagatelne znaczenie zarówno w budżecie gminy, jak i budżecie domowym. Niektóre cele w płaszczyźnie procesów wewnętrznych mają również bezpośrednie odzwierciedlenie w perspektywie finansowej (minimalizacja kosztów), inne zaś dotyczą bezpośrednio płaszczyzny klienta.

Implementacja Strategicznej Karty Wyników w mieście Charlotte

W Charlotte w Północnej Karolinie (USA) Rada Miejska sformułowała, a następnie publicznie zaprezentowała pięć obszarów strategicznych funkcjonowania miasta. Wyodrębnienie tych obszarów oznaczało chęć skierowania zasobów budżetowych oraz uwagi personelu na następujące dziedziny: bezpieczeństwo publiczne, transport publiczny, rozwój gospodarczy, lokalne inicjatywy oraz restrukturyzacja samorządu odnosząca się do stymulowania konkurencji i zarządzania zasobami poszczególnych instytucji miejskich. Konsultantami wdrażania tej koncepcji zarządzania byli autorzy prezentowanego instrumentu, a mianowicie R.S. Kaplan oraz D.P. Norton.

BSC dla miasta Charlotte zawierała 18 celów strategicznych sformułowanych dla wcześniej omówionych czterech płaszczyzn. Wszystkie cele bezpośrednio odnosiły się do sformułowanych wcześniej obszarów, uznanych przez władze miasta za najważ-

Tabela 1

Przykładowe mierniki dla poszczególnych płaszczyzn w Strategicznej Karcie Wyników

Płaszczyzna	Cele działalności	Przykładowe mierniki
Klienta	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost poziomu życia mieszkańców gminy, - pełna dostępność oferowanych świadczeń, - oferowanie usług publicznych najwyższej jakości, - minimalizacja czasu obsługi klientów gminy, - profesjonalna obsługa mieszkańców gminy, - pozyskiwanie lojalnych klientów (inwestorów) gminy, - minimalizacja ryzyka gospodarczego, - umacnianie więzi społeczno-sąsiedzkich, - poprawa poczucia bezpieczeństwa, - zapewnienie bezpiecznego i wygodnego transportu, - zmniejszenie liczby bezrobotnych, 	<ul style="list-style-type: none"> - liczba skarg i zażaleń w ogólnej liczbie spraw, - liczba różnego rodzaju spraw załatwionych w ustalonym okresie, - opinia mieszkańców gminy o funkcjonowaniu urzędu, - liczba punktów informacyjnych dla klientów, - liczba utworzonych nowych miejsc pracy, - wielkość inwestycji bezpośrednich w gminie, - wielkość inwestycji dotyczących znoszenia różnego rodzaju barier architektonicznych, - wielkość inwestycji na poprawę dróg w odniesieniu do wielkości podatku od środków transportu, - udział mieszkań komunalnych w całkowitej liczbie mieszkań w gminie, - stopa bezrobocia na terenie gminy, - poziom podatków lokalnych w gminie,
Finansowa	<ul style="list-style-type: none"> - efektywne wykorzystanie posiadanych środków, - poszukiwanie nowych źródeł dochodów gminy, - pozyskiwanie funduszy UE, - realizacja budżetu gminnego, - planowanie budżetowe w celu rozwoju gminy, - tworzenie sprzyjających warunków finansowych do inwestowania w gminie, - realizacja budżetów zadaniowych, 	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost wielkości dochodów własnych, - wielkość zrealizowanych inwestycji w stosunku do posiadanych kapitałów, - udział dochodów własnych w całości źródeł finansowania, - czas potrzebny na założenie działalności gospodarczej, - procent odchyień realizacji budżetu gminy, - wielkość zadań realizowanych z funduszy unijnych,
Procesów wewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> - usprawnienie obiegu dokumentacji, - budowa zaufania wewnątrz organizacji gminy, - tworzenie przyjaznych warunków pracy, - eliminacja korupcji, - zwiększenie produktywności, 	<ul style="list-style-type: none"> - długość łańcucha informacji, - liczba skarg na pracowników, współpracowników i przełożonych, - liczba zwolnień lekarskich, - znajomość zakresu uprawnień i obowiązków przez pracowników, - badanie poziomu zadowolenia pracowników,
Rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost jakości obsługi klientów, - podnoszenie kwalifikacji pracowników, - tworzenie warunków do samokształcenia, - lojalność i zaangażowanie pracowników, - elastyczność organizacji, - integracja celów gminy z celami osobistymi pracowników. 	<ul style="list-style-type: none"> - liczba szkoleń i kursów, w których uczestniczyli pracownicy, - odsetek osób z wykształceniem wyższym, - wskaźnik rotacji pracowników, - liczba osób wprowadzających w gminie innowacje, - szybkość wprowadzania usprawnień organizacyjnych i technicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaplan, Norton 2001.

niejsze. W najistotniejszej dla miasta płaszczyźnie klienta sformułowano następujące cele:

- zmniejszenie wskaźnika przestępczości,
- poprawa poczucia bezpieczeństwa,
- umocnienie więzi społeczności sąsiedzkich,
- podniesienie jakości świadczonych usług,
- utrzymanie konkurencyjnych stawek podatkowych,
- zapewnienie bezpiecznego i wygodnego transportu,
- poprawa szans rozwoju gospodarczego.

W płaszczyźnie finansowej wyodrębniono cztery cele:

- zapewnienie finansowania działania miasta,
- maksymalizowanie relacji korzyści do kosztu,
- rozszerzenie bazy podatkowej,
- utrzymanie oceny ratingowej AAA.

W płaszczyźnie procesów wewnętrznych wyodrębniono następujące cele:

- usprawnienie relacji z klientami,
- promowanie wspólnego, społecznego rozwiązywania problemów,
- zwiększenie produktywności,
- rozszerzenie zaplecza infrastrukturalnego.

W płaszczyźnie rozwoju zostały sformułowane cele:

- podniesienie jakości zarządzania informacją,
- osiąganie pozytywnego klimatu wśród pracowników,
- wyeliminowanie luk w zakresie umiejętności.

Do realizacji każdego z celów strategicznych powołano odrębny zespół. Z BSC wybrano te cele, które zawierają się w danym obszarze koncentracji. W ten sposób opracowano pięć BSC. Na przykład dla obszaru nazwanego lokalne inicjatywy sformułowano cele w każdej płaszczyźnie. Najważniejsza płaszczyzna klienta zawiera jeden cel, a mianowicie: umocnienie więzi społeczności sąsiedzkich. Płaszczyzna procesów wewnętrznych obejmuje dwa cele: promowanie wspólnego, społecznego rozwiązywania problemów oraz rozszerzenie zaplecza infrastrukturalnego. Płaszczyzna rozwoju przejęła wszystkie cele zawarte w BSC. Podkreśla to znaczenie konieczności rozwoju pracowników oraz systemów organizacyjnych i informacyjnych. Doskonalenie istniejących zasobów ludzkich oraz organizacyjnych prowadzi do poprawy jakości świadczonych usług i wykonywanych zadań przez miasto we wszystkich sferach oddziaływania Rady Miasta Charlotte. W płaszczyźnie finansowej przyjęto dwa cele Strategicznej Karty Wyników: zapewnienie finansowania oraz rozszerzenie bazy podatkowej.

W Charlotte funkcjonuje wiele wydziałów. Jako przykładowe można wymienić: wydział policji, straży pożarnej, wywozu śmieci, planowania, komunikacji, lotnictwa, przedsiębiorstw użyteczności publicznej, zarządzania nieruchomościami, rozwoju dzielnic. Przykładem wydziału, dla którego stworzono Strategiczną Kartę Wyników, jest wydział komunikacji (Opolski, Modzelewski 2004, 169). Określa ona cele funkcjonowa-

nia w czterech płaszczyznach z opisem mierników służących ocenie podejmowanych działań.

W płaszczyźnie klienta główne cele dotyczą opracowania, utrzymania i obsługi systemu komunikacyjnego miasta. Mierniki oceniają punktualność, dostępność transportu, szybkość podróży w zależności od trasy i lokalizacji oraz bezpieczeństwo przejazdu. Cele płaszczyzny klienta odnoszą się do poprawy jakości świadczonych usług poprzez określenie optymalnego projektu systemu komunikacji miasta oraz przekazanie części kompetencji do dzielnic. Mierniki w tym zakresie odnoszą się do pomiaru przeciętnego czasu dojazdu na wybranych drogach, ewidencji zażaleń i wniosków na funkcjonowanie komunikacji oraz ilości wdrażanych programów rozwiązywania problemów przy udziale społeczeństwa.

Cele płaszczyzny finansowej koncentrują się na zwiększeniu źródeł zewnętrznych środków finansowych i maksymalizacji korzyści przy minimalizowaniu kosztów. Mierniki opisują porównanie kosztów świadczonych usług publicznych między poszczególnymi miastami oraz oceny wartościowej pozyskanych środków finansowych, ze szczególnym uwzględnieniem wcześniej niedostępnych.

Płaszczyzna procesów wewnętrznych ma zdefiniowane cele odnoszące się do poprawy efektywności posiadanej infrastruktury i organizacji oraz zapewnienia partnerów do finansowania lub świadczenia usług publicznych. Mierniki płaszczyzny procesów wewnętrznych określają liczbę partnerów, koszty utrzymania ulic, przejazdu pasażerów i inne wielkości służące pomiarowi efektywności funkcjonowania organizacji. W omawianej płaszczyźnie istotną rolę odgrywa komunikacja z klientami poprzez sondaże dotyczące jakości świadczonych usług publicznych.

Płaszczyzna rozwoju dotyczy doskonalenia wykorzystywanych technologii ze szczególnym uwzględnieniem systemów informacji oraz podnoszenia kompetencji pracowników. Mierniki odnoszą się do analizy posiadanych zasobów technicznych i ich wykorzystania dla potrzeb przekazywania informacji. Dostępność szerokiego zakresu informacji odgrywa szczególnie istotną rolę w monitorowaniu organizacji z punktu widzenia mieszkańców. Podnoszenie kompetencji wymusza konieczność rozwoju zawodowego, co również podlega systematycznej ocenie w BSC.

Podsumowanie

Prezentowany artykuł wskazuje na istotę i znaczenie Strategicznej Karty Wyników, koncentrującej się na zaspokojeniu potrzeb klienta, a nie tylko na przestrzeganiu dyscypliny budżetowej. Pozwala ona na lepsze wykorzystanie wewnętrznych potencjałów synergicznych w poszczególnych obszarach jednostki. Może przyczynić się do redukcji kosztów dzięki koncentracji na efektywnym systemie informowania oraz do większego zaangażowania pracowników w działalność gminy. Jest też narzędziem wykorzystywanym do tworzenia systemów nagrodzeń oraz systemów motywacyjnych powiązanych z wymiernymi rezultatami.

Strategiczna Karta Wyników umożliwia zrozumienie i opanowanie przez osoby zarządzające gminami istotnych aspektów ich funkcjonowania, na pożądanym poziomie szczegółowości. Umożliwia bieżącą weryfikację słabych i silnych stron gminy oraz szybką reakcję na pojawiające się zmiany w otoczeniu (np. zmiana regulacji prawnych). Może przyczynić się do wybrania kierunków najefektywniejszej alokacji posiadanych zasobów.

Bibliografia

- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard. Praktyka*, Wyd. CIM, Warszawa.
- Kaplan R.S., 1996, *Mobil USM&R: Linking the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, Boston.
- Nieplowicz M., 2003, *Kaskadowanie Strategicznej Karty Wyników dla organizacji samorządowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Opolski K., Modzelewski P., 2004, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.Pl, Warszawa.
- Słodczyk J., 2000, *Rola funkcji przemysłowej w miastach regionu opolskiego w świetle struktury osób pracujących*, [w:] J. Słodczyk (red.), *Społeczne, gospodarcze i przestrzenne przeobrażenia miast*, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole.

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW JAKO POSTMODERNISTYCZNE NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA MIASTEM

ABSTRAKT: W literaturze z zakresu zarządzania w ostatnich latach przedmiotem dyskusji jest koncepcja Strategicznej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*, BSC), będąca narzędziem wspierającym zarządzanie miastem i proces wdrażania strategii. Stąd zasadne wydaje się przedstawienie propozycji wykorzystania koncepcji BSC jako narzędzia wdrażania strategii dla miasta. W artykule zostanie zaprezentowana idea BSC oraz możliwości wdrożenia tego narzędzia w celu poprawy efektywności funkcjonowania polskich miast.

SŁOWA KLUCZOWE: Strategiczna Karta Wyników, zarządzanie miastem, mierniki Strategicznej Karty Wyników