

## Spis treści

<b>Irena Stanislava Bajorūniene, Ceslovas Christauskas:</b> Analysis of Financial Support from European Structural Funds for Development of Lithuanian Small- and Medium-Size Business .....	9
<b>Piotr Bednarek:</b> Rachunek rezultatów jako instrument controllingu zasobów ludzkich w urzędzie gminy .....	20
<b>Jacek Gad, Ewa Walińska:</b> System ekonomiczno-finansowy a system rachunkowości w zarządzaniu jednostką – teoria a praktyka .....	33
<b>Zdzisław Kes:</b> Wyznaczanie mierników perspektywy klienta z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego Excel .....	48
<b>Anna Knieper:</b> Koszty wprowadzenia waluty euro w przedsiębiorstwach niemieckich (analiza wyników ankiety) .....	67
<b>Robert Kurek:</b> Modele wewnętrzne w ocenie działalności zakładów ubezpieczeń .....	82
<b>Katarzyna Kuziak:</b> Zarządzanie ryzykiem prawnym w przedsiębiorstwie .....	91
<b>Maria Nieplowicz:</b> Koncepcja zrównoważonej karty wyników dla Wrocławia .....	100
<b>Maria Niewiadoma:</b> Wybrane problemy oceny zmian w procedurach i mechanizmach kontroli wewnętrznej w bankach .....	113
<b>Bartłomiej Nita:</b> Szacowanie przepływów pieniężnych i stopy dyskontowej w dochodowym podejściu do wyceny przedsiębiorstwa .....	122
<b>Agnieszka Ostalecka:</b> Problem restrukturyzacji brazylijskiego systemu bankowego w połowie lat 90. ....	138
<b>Magdalena Swacha-Lech:</b> Potencjalne zagrożenia związane z prowadzeniem działalności bancassurance przez bank .....	146
<b>Fabian Zielonka:</b> Badanie rzetelności prognoz finansowych kredytobiorców .....	162

## Summaries

<b>Irena Stanislava Bajorūniene, Ceslovas Christauskas:</b> Analiza wpływu finansowej pomocy pochodzącej z europejskich funduszy strukturalnych na rozwój małej i średniej przedsiębiorczości na Litwie .....	19
<b>Piotr Bednarek:</b> Activity Accounting as a Tool of Human Resources Controllershship in Local Government Office .....	32
<b>Jacek Gad, Ewa Walińska:</b> Entity Economic-financial System and Accounting System – Theory and Practice .....	47

<b>Zdzisław Kes:</b> Choosing Measures for the Customer Perspective Using Excel Sheet for Calculating .....	66
<b>Anna Knieper:</b> Costs of Introducing of the Euro in German Companies (Review of the Survey Results) .....	81
<b>Robert Kurek:</b> Internal Models in Evaluation of Activity of Insurance Companies .....	90
<b>Katarzyna Kuziak:</b> Managing Legal Risk in an Enterprise .....	99
<b>Maria Nieplowicz:</b> The Conception of the Balanced Scorecard for Wrocław	111
<b>Maria Niewiadoma:</b> Changes in Procedures and Mechanisms of Internal in Banks .....	121
<b>Bartłomiej Nita:</b> Cash Flow and Discount Rate Estimation under the Discounted Cash Flow Valuation Method .....	137
<b>Agnieszka Ostalecka:</b> Restructuring Processes as a Response to the Problems of the Banking System in Brazil in the Half of 1990s .....	145
<b>Magdalena Swacha-Lech:</b> Potential Threats Related to Bancassurance Activities of Banks .....	161
<b>Fabian Zielonka:</b> Examining the Accuracy of Financial Forecasts of Borrowers .....	176

**Maria Nieplowicz**

## **KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW DLA WROCŁAWIA\***

### **1. Wstęp**

Zrównoważona karta wyników jest z powodzeniem wdrażana na świecie nie tylko przez przedsiębiorstwa, ale również przez organizacje rządowe, organizacje samorządowe czy różnego rodzaju instytucje (np. uczelnie wyższe, szpitale), w celu przyczynienia się do bardziej skutecznego i efektywnego zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z ich usług. Umożliwia ona przełożenie strategii na cele i działania operacyjne, pomaga skonkretyzować ogólne stwierdzenia i zapisać je w postaci szczegółowych celów, mierników i inicjatyw działania. Wypełnia w ten sposób lukę, jaka często powstaje między strategią a zarządzaniem operacyjnym, łącząc planowanie strategiczne z procesem ustalania budżetów.

Ze względu na wymienione stwierdzenia głównym celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zrównoważonej karty wyników dla Wrocławia. Na podstawie analizy treściowej wybranych dokumentów Urzędu Miejskiego Wrocławia wskazano cele strategiczne miasta, zbudowano dla nich mapę strategii obrazującą zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy nimi oraz przedstawiono strukturę zrównoważonej karty wyników.

### **2. Mapa strategii dla Wrocławia**

W 1998 r. Rada Miejska Wrocławia uchwaliła strategię miasta o nazwie „Strategia – Wrocław 2000 Plus”. W kształtującej się gospodarce wolnorynkowej dla Wrocławia był to pierwszy dokument określający cele przyszłych działań podejmowanych przez władze miasta. Strategia wyznaczyła główne kierunki rozwoju i programy operacyjne, pozwalające na stworzenie szczegółowych planów operacyjnych dla przedsięwzięć.

---

\* Praca naukowa finansowana ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004-2005 jako projekt badawczy.

Dokument „Strategia – Wrocław 2000 Plus” składa się pięciu części. Część pierwsza „Wyzwania” opisuje najważniejsze przeszkody, które należy usunąć, aby sprostać wskazanym wyzwaniom obejmującym elementy ekologiczne, zdrowotne, polityczne, gospodarcze i kulturalne. Część druga „Podstawowe kierunki rozwoju” przedstawia najbardziej istotne czynniki z punktu widzenia rozwoju miasta. Część trzecia to „Misja Wrocławia”, czwarta – „Cele strategiczne”, natomiast piąta, „Programy 2000 Plus” zawiera dwanaście najważniejszych programów realizacyjnych.

Misja Wrocławia zawiera się w stwierdzeniu „Wrocław miastem spotkania – miastem, które jednoczy”. Inspirację do takiego sformułowania misji stanowiły słowa Papieża Jana Pawła II wypowiedziane podczas 46. Międzynarodowego Kongresu Eucharystycznego we Wrocławiu w 1997 r.: „Wrocław jest miastem położonym na styku trzech krajów, które historia bardzo ściśle ze sobą połączyła. Jest poniekąd miastem spotkania, jest miastem, które jednoczy. Tutaj w jakimś stopniu spotyka się tradycja duchowa Wschodu i Zachodu” [*Strategia...* 1998, s. 51].

Na bazie przyjętej misji wyznaczono cele strategiczne służące jej realizacji:

1. Rozwój funkcji miejskich Wrocławia jako metropolii regionalnej oraz centrum spotkania i wymiany o znaczeniu europejskim.
2. Budowa tożsamości Wrocławia i wzmocnienie identyfikacji mieszkańców z miastem, szczególnie przez naukę i sztukę.
3. Stworzenie warunków dla szerszej gospodarczej, obywatelskiej i społecznej aktywności wrocławian.
4. Dostosowanie struktur miejskich do aspiracji mieszkańców oraz specyfiki dzielnic i osiedli.
5. Rozwój społecznej tkanki miasta i jej instytucjonalnej odbudowy.
6. Rozwój infrastruktury technicznej miasta [*Strategia...* 1998, s. 52-61].

Mając na względzie wymienione cele strategiczne, należy dodać, że strategia Wrocławia została zatwierdzona w 1998 r., zatem część z poruszanych w niej zagadnień nie jest już aktualna, a ponadto pojawiło się wiele nowych problemów wymagających rozwiązania. Mimo iż obecnie prowadzone są prace nad modyfikacją strategii, nie powstał jeszcze dokument będący formalnym zapisem tych działań, zatem „Strategia – Wrocław 2000 Plus” jest dokumentem nadal obowiązującym. Z tego względu na potrzeby opracowania zrównoważonej karty wyników dla Wrocławia wykorzystano szereg uzupełniających dokumentów Urzędu Miejskiego Wrocławia:

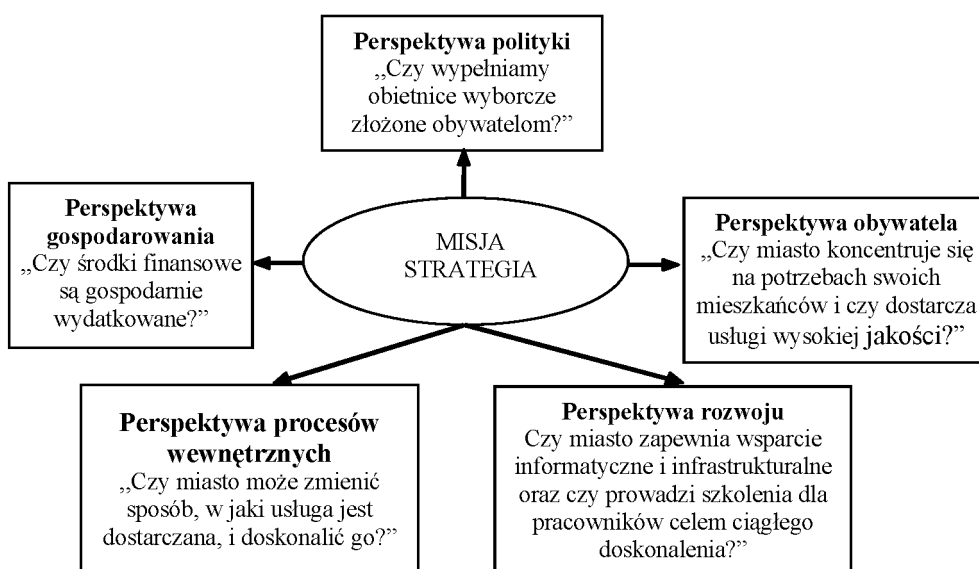
- „Założenia polityki społeczno-gospodarczej miasta Wrocławia na lata 2001-2005”;
- „Założenia polityki społeczno-gospodarczej Wrocławia na rok budżetowy 2005”;
- „Zarządzenie Prezydenta Miasta w sprawie udziału jednostek organizacyjnych Urzędu Miejskiego w realizacji przedsięwzięć przyjętych w dokumencie «Założenia polityki społeczno-gospodarczej Wrocławia na rok budżetowy 2005»”;
- Projekt „Założeń polityki społeczno-gospodarczej Wrocławia do 2008 r.”;

- Statut Wrocławia,
- Regulamin organizacyjny Urzędu Miejskiego Wrocławia wraz z załącznikiem z zakresu działania komórek organizacyjnych Urzędu Miejskiego Wrocławia.

Na podstawie analizy wymienionych dokumentów Urzędu Miejskiego Wrocławia na potrzeby stworzenia zrównoważonej karty wyników wskazano następujące cele strategiczne:

- 1) stworzenie możliwości rozwoju ekonomicznego;
- 2) zapewnienie dobrych warunków mieszkaniowych;
- 3) wzmacnianie pozycji miasta jako metropolii regionalnej oraz centrum spotkań i wymiany partnerskiej o znaczeniu europejskim;
- 4) budowanie tożsamości Wrocławia i wzmacnianie identyfikacji mieszkańców z miastem, szczególnie przez naukę i sztukę;
- 5) rozwijanie infrastruktury technicznej miasta.

Konstrukcja mapy strategii wymaga, aby dla przyjętych celów strategicznych miasta dokonać ich specyfikacji w poszczególnych perspektywach, a więc w perspektywie polityki, obywatela, procesów wewnętrznych, gospodarowania i rozwoju. Na rysunku 1 wyróżniono perspektywy zrównoważonej karty wyników miasta.



Rys. 1. Perspektywy zrównoważonej karty wyników Wrocławia

Źródło: opracowanie własne.

Do każdej z perspektyw zostało dopisane pytanie strategiczne obrazujące sens jej wyodrębnienia. Odpowiedź na każde z postawionych pytań wyznacza konieczne do osiągnięcia cele w danej perspektywie. W związku z tym dla każdej z per-

spektyw wskazano cele strategiczne wynikające bezpośrednio lub pośrednio ze strategii Wrocławia.

Osiągnięcie celów strategicznych w perspektywie polityki jest szczególnie istotne z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania miasta. Sformułowano je następująco:

- 1) zapewnienie długotrwałego rozwoju miasta;
- 2) stworzenie pozytywnego wizerunku miasta;
- 3) przeciwdziałanie bezrobociu.

Cele strategiczne w perspektywie obywatela wynikają bezpośrednio z celów strategicznych miasta. Należą do nich:

- 1) stworzenie możliwości rozwoju ekonomicznego;
- 2) zapewnienie dobrych warunków mieszkaniowych;
- 3) wzmacnianie pozycji miasta jako centrum spotkania i wymiany o znaczeniu europejskim;
- 4) budowanie tożsamości Wrocławia i wzmacnianie identyfikacji mieszkańców z miastem, szczególnie przez naukę i sztukę;
- 5) rozwijanie infrastruktury technicznej miasta.

Wyznaczenie celów strategicznych w perspektywie procesów wewnętrznych ma służyć usprawnieniu i koordynacji procesów istotnych dla osiągnięcia celów wskazanych w perspektywach polityki i obywatela. W związku z tym perspektywa procesów wewnętrznych powinna obejmować:

- 1) zapewnienie doradztwa inwestycyjnego;
- 2) uproszczenie procedur i procesu obsługi w urzędzie;
- 3) wzmacnianie pozytywnego kontaktu obywateli z miastem.

Osiągnięcie celów strategicznych w perspektywie gospodarowania powinno umożliwić racjonalną gospodarkę finansową miasta, a także stanowić punkt odniesienia dla celów sformułowanych w pozostałych perspektywach. Zatem cele strategiczne w perspektywie gospodarowania sformułowano następująco:

- 1) zabezpieczenie finansowe ciągłego dostarczania usług;
- 2) zarządzanie bazą podatkową;
- 3) pozyskiwanie funduszy unijnych;
- 4) zapewnienie efektywnego rozdziału środków pieniężnych.

Ostatnia perspektywa powinna obejmować cele, których osiągnięcie zapewni rozwój miasta, i dotyczyć tych obszarów, które determinują efektywny przepływ informacji oraz doskonalenie kompetencji kadry. Ponadto z dniem przystąpienia Polski do struktur europejskich dużego znaczenia nabrała możliwość wykorzystania funduszy unijnych w celu stymulowania rozwoju miasta oraz konieczność uwzględnienia zwyczajów i procedur funkcjonujących w Unii Europejskiej w ramach istniejących we Wrocławiu struktur. Zatem cele strategiczne w perspektywie rozwoju zdefiniowano następująco:

- 1) rozwój infrastruktury informacyjnej;
- 2) podniesienie kompetencji pracowników;

3) Dostosowanie struktur i procedur do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej.

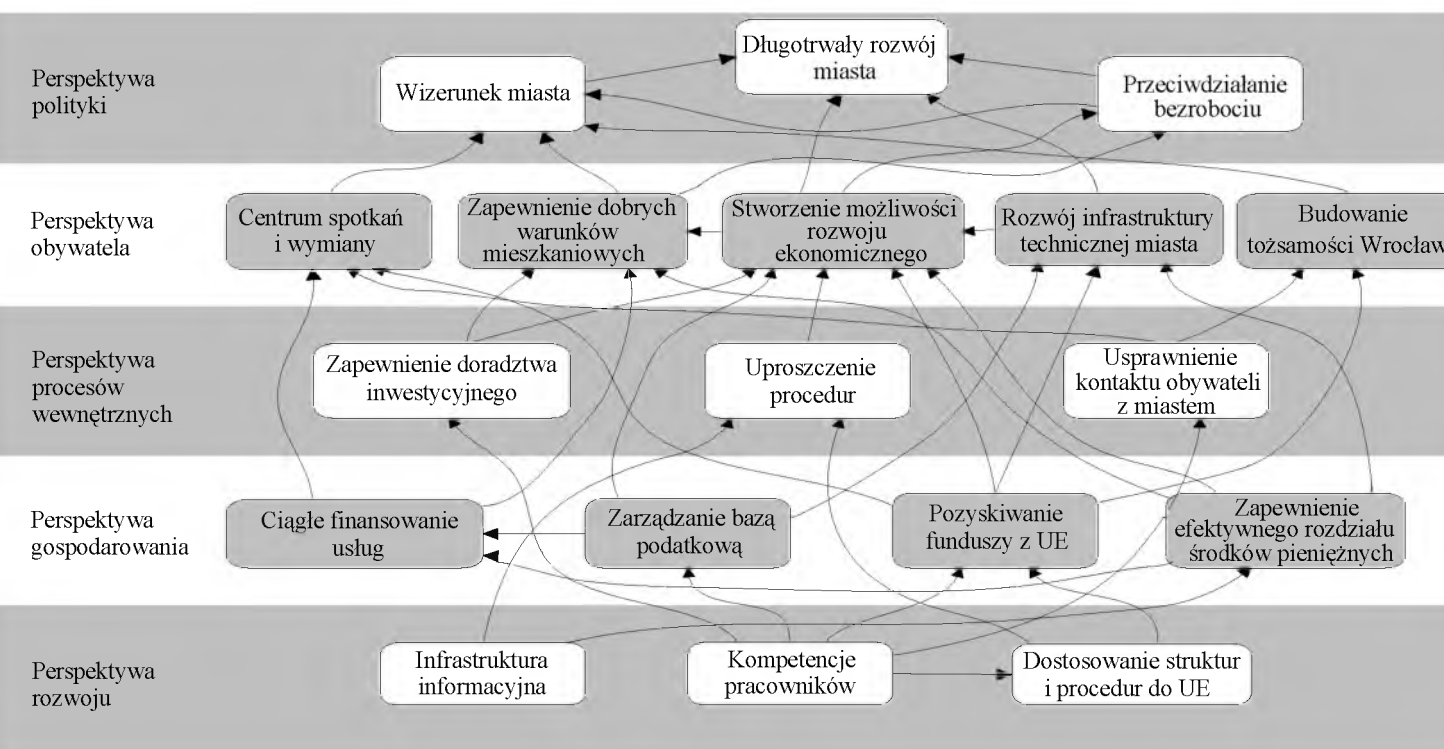
Na rysunku 2 przedstawiono mapę strategii obrazującą zależności przyczynowo-skutkowe między celami strategicznymi zawartymi w pięciu perspektywach karty wyników Wrocławia. Cele ujęte w perspektywie rozwoju stanowią podstawę długofalowego rozwoju miasta i z tego względu znajdują się na samym dole rysunku. Ich osiągnięcie stanowi o powodzeniu w zakresie celów zdefiniowanych w pozostałych perspektywach.

W perspektywie rozwoju wskazano trzy cele strategiczne dotyczące rozwoju infrastruktury informacyjnej, podniesienia kompetencji pracowników i dostosowania struktur i procedur do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej. Wysoki poziom kompetencji pracowników samorządowych wpływa na zarządzanie bazą podatkową, dostosowanie struktur i procedur do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej, pozyskiwanie funduszy unijnych, zapewnienie doradztwa inwestycyjnego oraz na usprawnienie kontaktu obywateli z miastem. Rozwój infrastruktury informacyjnej stworzy warunki do upraszczania procedur i procesu obsługi w urzędzie oraz do efektywnego rozdziału środków pieniężnych. Dostosowanie struktur i procedur do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej powinno umożliwić stworzenie zaplecza dla pozyskiwania funduszy unijnych, zwłaszcza funduszy strukturalnych, współpracę z miastami partnerskimi<sup>1</sup> z obszaru Unii Europejskiej, a także wymianę myśli naukowej. Będzie też miało odzwierciedlenie w uproszczeniu procedur i procesu obsługi w urzędzie.

W perspektywie gospodarowania wskazano cztery cele strategiczne odnośnie do finansowego zabezpieczenia ciągłego dostarczania usług, zarządzania bazą podatkową, pozyskiwania funduszy unijnych oraz zapewnienia efektywnego rozdziału środków pieniężnych. Zarządzanie bazą podatkową wpłynie na ciągłe finansowanie usług, rozwój infrastruktury technicznej miasta oraz na stworzenie możliwości rozwoju ekonomicznego. Pozyskanie funduszy unijnych ułatwi rozwój ekonomiczny, rozwój infrastruktury technicznej miasta, budowę tożsamości Wrocławia i wzmacnianie identyfikacji mieszkańców z miastem (szczególnie przez naukę i sztukę) oraz wzmocni pozycję miasta jako centrum spotkań i wymiany o znaczeniu europejskim. Ciągłe finansowanie usług wpłynie na zapewnienie dobrych warunków mieszkaniowych oraz, podobnie jak pozyskanie funduszy unijnych, na wzmocnienie pozycji miasta jako centrum spotkania i wymiany o znaczeniu europejskim. Zapewnienie efektywnego rozdziału środków pieniężnych będzie miało odzwierciedlenie w ciągłym finansowaniu usług, rozwoju infrastruktury technicznej miasta, zapewnieniu dobrych warunków mieszkaniowych oraz w stworzeniu możliwości rozwoju ekonomicznego.

---

<sup>1</sup> Miasta partnerskie Wrocławia to Wiesbaden, Drezno, Charlotte, Guadalajara, Ramat Gan, Breda, Departament La Vienne, Hradec Kralove, Kowno, Lwów oraz Grodno [<http://www.wroclaw.pl>].



Rys. 2. Mapa strategii Wrocławia

Źródło: opracowanie własne.



W perspektywie procesów wewnętrznych wskazano trzy cele strategiczne dotyczące zapewnienia doradztwa inwestycyjnego, uproszczenia procedur i procesu obsługi w urzędzie oraz usprawnienia kontaktu obywateli z miastem. Osiągnięcie celu odnośnie do zapewnienia doradztwa inwestycyjnego wpłynie na zapewnienie dobrych warunków mieszkaniowych oraz na stworzenie możliwości rozwoju ekonomicznego. Uproszczenie procedur i procesu obsługi w urzędzie stworzy możliwości do rozwoju ekonomicznego. Usprawnienie kontaktu obywateli z miastem będzie miało odzwierciedlenie w budowie tożsamości Wrocławia i wzmacnianiu identyfikacji mieszkańców z miastem (szczególnie przez naukę i sztukę) oraz w wzmocnieniu pozycji miasta jako centrum spotkań i wymiany o znaczeniu europejskim.

W perspektywie obywatela wskazano pięć celów strategicznych odnoszących się do stworzenia możliwości rozwoju ekonomicznego, zapewnienia dobrych warunków mieszkaniowych, rozwijania infrastruktury technicznej miasta, wzmacniania pozycji miasta jako centrum spotkania i wymiany o znaczeniu europejskim oraz do budowania tożsamości Wrocławia i wzmacniania identyfikacji mieszkańców z miastem, szczególnie poprzez naukę i sztukę. Wzmocnienie pozycji miasta jako centrum spotkania i wymiany o znaczeniu europejskim oraz budowanie tożsamości Wrocławia i wzmacnianie identyfikacji mieszkańców z miastem (szczególnie poprzez naukę i sztukę) pozytywnie wpłynie na wizerunek miasta. Zapewnienie dobrych warunków mieszkaniowych wpłynie na wizerunek miasta i na wzrost liczby nowych miejsc pracy (przeciwdziałanie bezrobociu). Stworzenie możliwości do rozwoju ekonomicznego będzie miało odzwierciedlenie w zmniejszeniu bezrobocia oraz w długotrwałym rozwoju miasta. Natomiast rozwój infrastruktury technicznej miasta wpłynie na stworzenie możliwości do rozwoju ekonomicznego i również będzie miał odbicie w długotrwałym rozwoju miasta.

W perspektywie polityki wskazano trzy cele odnośnie do zapewnienia długotrwałego rozwoju miasta, przeciwdziałania bezrobociu oraz stworzenia pozytywnego wizerunku miasta. Osiągnięcie długotrwałego rozwoju miasta wspierane jest przez stworzenie korzystnego wizerunku miasta wśród mieszkańców i inwestorów, jak również przez przeciwdziałanie bezrobociu.

Zobrazowanie zależności między celami w poszczególnych perspektywach zdecydowanie ułatwia dalszy proces tworzenia zrównoważonej karty wyników.

### **3. Struktura zrównoważonej karty wyników Wrocławia**

Kolejnym etapem budowy zrównoważonej karty wyników, po opracowaniu mapy strategii, jest zdefiniowanie mierników umożliwiających określenie stopnia osiągnięcia poszczególnych celów strategicznych.

W tabelach 1-5 wskazano mierniki celów strategicznych dla każdej z pięciu perspektyw zrównoważonej karty wyników.

Tabela 1. Perspektywa polityki dla Wrocławia

Cele strategiczne	Mierniki
Zapewnienie długotrwałego rozwoju miasta	wartość nowych inwestycji (krajowych i zagranicznych)
Stworzenie pozytywnego wizerunku miasta	miejsce w rankingu miast
Przeciwdziałanie bezrobociu	liczba nowych miejsc pracy powstałych w ciągu ostatniego roku w istniejących przedsiębiorstwach liczba nowych miejsc pracy powstałych w ciągu ostatniego roku wynikająca z utworzenia nowych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

O długotrwałym rozwoju miasta może decydować rosnąca liczba inwestycji we Wrocławiu. Z tego względu jako miernik wybrano wartość nowych inwestycji zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Pozytywny wizerunek miasta może być zmierzony miejscem zajmowanym w rankingu miast<sup>2</sup>. Natomiast o przeciwdziałaniu bezrobociu najlepiej będzie świadczyć liczba nowych miejsc pracy powstałych w ciągu ostatniego roku w istniejących przedsiębiorstwach oraz liczba nowych miejsc pracy powstałych w ciągu ostatniego roku wynikająca z utworzenia nowych przedsiębiorstw.

Tabela 2. Perspektywa obywatela dla Wrocławia

Cele strategiczne	Mierniki
Stworzenie możliwości do rozwoju ekonomicznego	średnie miesięczne wynagrodzenie brutto mieszkańca Wrocławia
Zapewnienie dobrych warunków mieszkaniowych	liczba mieszkań oddanych rocznie do użytku
Wzmacnianie pozycji miasta jako centrum spotkania i wymiany o znaczeniu europejskim	liczba organizowanych ponadregionalnych imprez
Budowanie tożsamości Wrocławia i wzmacnianie identyfikacji mieszkańców z miastem, szczególnie przez naukę i sztukę	poziom świadomości wspólnych cech i poczucie jedności wśród mieszkańców (ustalane na podstawie przeprowadzanych regularnie ankiet)
Rozwijanie infrastruktury technicznej miasta	wartość nakładów na inwestycje infrastrukturalne

Źródło: opracowanie własne.

W perspektywie obywatela zdefiniowano po jednym mierniku dla każdego celu. Na ogólny rozwój ekonomiczny miasta wpływa wiele czynników i trudno jednoznacznie wskazać jeden miernik. Jednakże jeśli przyjmiemy, że rozwój ekonomiczny ma służyć poprawie sytuacji mieszkańców miast, wówczas o tym, czy władze miasta konsekwentnie sprzyjają temu rozwojowi, świadczy zasobność portfela „przeciętnego” wrocławianina. Zatem za miernik stopnia osiągnięcia tego celu

<sup>2</sup> W 2005 r. w rankingu „Złota dwunastka miast-powiatów grodzkich” organizowanym wspólnie przez Centrum Badań Regionalnych i „Rzeczpospolitą” Wrocław zajął 7 miejsce [Złota dwunastka... 2005].

uznano średnie miesięczne wynagrodzenie brutto mieszkańca Wrocławia. Zapewnienie dobrych warunków mieszkaniowych może zostać zmierzone liczbą mieszkań rocznie oddanych do użytku. O wzmacnianiu pozycji miasta jako centrum spotkania i wymiany o znaczeniu europejskim może świadczyć liczba organizowanych ponadregionalnych imprez. Jako przykłady takich inicjatyw mogą służyć wydarzenia kulturalne, jak np. Międzynarodowy Festiwal „Wratislavia Cantans”, wydarzenia o wymiarze religijnym (46. Międzynarodowy Kongres Eucharystyczny w 1997 r.), sportowym (mistrzostwa świata na żużlu), naukowym (kongresy, sympozja, konferencje), politycznym (Europejski Szczyt Miast i Regionów w 2005 r.), wystawy (tematyczne Expo), czy wreszcie rozrywka (koncerty zespołów, takich jak Iron Maiden, Metallica, wokalisty Garou). Budowanie tożsamości Wrocławia i wzmacnianie identyfikacji mieszkańców z miastem, szczególnie przez naukę i sztukę, może być zmierzone poprzez badania ankietowe dotyczące świadomości wspólnych cech i poczucia jedności wśród mieszkańców. O rozwoju infrastruktury technicznej miasta świadczy wartość nakładów na inwestycje infrastrukturalne.

Tabela 3. Perspektywa procesów wewnętrznych dla Wrocławia

Cele strategiczne	Mierniki
Zapewnienie doradztwa inwestycyjnego	liczba mieszkańców zadowolonych z uzyskanej porady liczba urzędników, którzy w ostatnim roku zaliczyli wymagane kursy
Uproszczenie procedur i procesu obsługi w urzędzie	liczba spraw, które można załatwić „za jednym razem” w jednym budynku liczba usług miejskich, które można załatwić przez Internet
Usprawnienie kontaktu obywateli z miastem	wzrost poziomu zadowolenia mieszkańców z kontaktu z urzędnikami na podstawie rankingu

Źródło: opracowanie własne.

W perspektywie procesów wewnętrznych zaproponowano łącznie pięć mierników dla trzech celów strategicznych. Miernikami dla zapewnienia doradztwa inwestycyjnego są liczba mieszkańców zadowolonych z uzyskanej porady oraz liczba urzędników, którzy w ostatnim roku zaliczyli wymagane kursy dla zajmowanego stanowiska. Stopień osiągnięcia celu „uproszczenie procedur i procesu obsługi w urzędzie” powinien być mierzony liczbą spraw, które można załatwić „za jednym razem” w jednym budynku, oraz liczbą usług miejskich, które można załatwić przez Internet. Wybór tych mierników wydaje się naturalny i wynika z niechęci mieszkańców do spędzania czasu w licznych budynkach urzędu, znajdujących się w różnych częściach miasta. Tendencją, którą można zaobserwować we Wrocławiu, jest dążenie do skupienia wielu wydziałów w jednym gmachu i podejmowanie działań umożliwiających załatwienie wielu spraw za pośrednictwem Internetu. Natomiast dobrą miarą dla realizacji wzmacniania pozytywnego kontaktu obywateli z miastem jest poziom zadowolenia mieszkańców ustalany na podstawie rankingu profesjonalnych, uprzejmych i gotowych do działania urzędników.

Tabela 4. Perspektywa gospodarowania dla Wrocławia

Cele strategiczne	Mierniki
Zabezpieczenie finansowe ciągłego dostarczania usług	procentowy przyrost dochodów miasta
Zarządzanie bazą podatkową	wskaźnik bieżącej ściągłości podatków i opłat lokalnych liczba zmian w podatkach korzystnych dla przedsiębiorców i inwestorów
Pozyskiwanie funduszy unijnych	liczba wniosków pozytywnie rozpatrzonych/łączna liczba złożonych wniosków
Zapewnienie efektywnego dysponowania środkami pieniężnymi	stopień realizacji zaplanowanych zadań

Źródło: opracowanie własne.

Perspektywa gospodarowania zawiera łącznie pięć mierników dla czterech celów strategicznych. Finansowe zabezpieczenie ciągłego dostarczania usług może być zmierzone procentowym przyrostem dochodów miasta. Zarządzanie bazą podatkową to m.in. zwiększenie wpływów z podatków leżących zarówno w gestii miasta, jak i redystrybuowanych przez administrację centralną, chociażby przez przyciąganie inwestorów oraz wprowadzanie prawnych udogodnień dla prowadzących działalność gospodarczą. Z tego względu dla zmierzenia stopnia osiągnięcia tego celu wskazano dwa mierniki, a mianowicie wskaźnik bieżącej ściągłości podatków i opłat lokalnych oraz liczbę zmian w podatkach korzystnych dla przedsiębiorców i inwestorów. Dobrym miernikiem dla celu „pozyskiwanie funduszy unijnych” jest procent wniosków pozytywnie rozpatrzonych. Zapewnienie efektywnego dysponowania środkami pieniężnymi może być zmierzone stopniem realizacji zaplanowanych zadań.

Tabela 5. Perspektywa rozwoju dla Wrocławia

Cele strategiczne	Mierniki
Rozwój infrastruktury informacyjnej	liczba wydziałów całkowicie skomputeryzowanych i z dostępem do Internetu
Podniesienia kompetencji pracowników	liczba szkoleń na pracownika
Dostosowanie struktur i procedur do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej	liczba nowych kontaktów nawiązanych w ramach Unii Europejskiej stopień zgodności regulacji w Urzędzie Miasta z procedurami przyjętymi w Unii Europejskiej

Źródło: opracowanie własne.

W perspektywie rozwoju dla trzech celów strategicznych wskazano cztery mierniki. Osiągnięcie celu polegającego na rozwoju infrastruktury informacyjnej jest zmierzone liczbą wydziałów całkowicie skomputeryzowanych i z dostępem do Internetu. W celu podniesienia kompetencji pracowników przeprowadza się szkolenia. Dobrym miernikiem będzie zatem liczba szkoleń na pracownika. Stopień

osiągnięcia celu dotyczącego dostosowania struktur i procedur do warunków funkcjonujących w Unii Europejskiej można zmierzyć za pomocą liczby nowych kontaktów nawiązanych w ramach Unii Europejskiej oraz stopniem zgodności regulacji w Urzędzie Miasta z procedurami przyjętymi w Unii Europejskiej.

Po zaprezentowaniu zrównoważonej karty wyników Wrocławia należy przedstawić sposób kaskadowania karty wyników, czyli przekładania jej na niższe szczeble w hierarchii organizacyjnej miasta. Proces ten powinien następować stopniowo. Na bazie zrównoważonej karty wyników dla całego miasta, po sprawdzeniu w praktyce zasadności przyjętych celów i zależności między nimi oraz zdefiniowanych dla nich mierników, tworzy się karty wyników dla komórek organizacyjnych Urzędu Miasta. We Wrocławiu funkcjonuje 7 departamentów, 17 wydziałów, 12 biur i 1 zespół. Należy zatem zbudować karty wyników dla wszystkich komórek organizacyjnych, czyli odpowiednio departamentów, wydziałów, biur oraz Zespołu. Każda z tych jednostek powinna z karty wyników miasta przenieść do swojej karty wyników te cele, które swoimi działaniami może wesprzeć, oraz ponadto zawrzeć w niej ważne cele swojej jednostki.

Istotne jest, aby nie przenosić automatycznie mierników z karty wyników Wrocławia do karty wyników departamentu czy wydziału, lecz definiować je przy uwzględnieniu lokalnych uwarunkowań tej komórki. Oczywiście, czasami może się zdarzyć, że miernik występujący w karcie wyników Wrocławia będzie również doskonale informował o stopniu osiągnięcia celu zawartego w karcie wyników komórki organizacyjnej i w takim wypadku jak najbardziej uzasadnione jest zapożyczenie takiego miernika. Jednakże należy mieć na uwadze, że mierniki występujące w karcie wyników Wrocławia charakteryzują się pewnym stopniem ogólności, co wynika z tego, że zdefiniowanie jednego podstawowego miernika dla każdego z celów pozwala opracować zwięzły, lecz wszechstronny raport odnośnie do stopnia osiągnięcia celów strategicznych miasta. Natomiast mierniki w kartach wyników komórek organizacyjnych powinny wskazywać na realizację konkretnych działań leżących w gestii tej komórki i składających się na osiąganie celów strategicznych miasta. Zatem zrównoważona karta wyników komórki organizacyjnej jest nie tylko odzwierciedleniem celów miasta, ale również zawiera inicjatywy i projekty prowadzone przez jednostkę w ramach codziennej działalności. Monitoringowi na poziomie komórki organizacyjnej podlegają rezultaty zarówno odnośnie do stopnia osiągnięcia celów miasta, jak i własnych inicjatyw jednostki.

Tak skonstruowane karty wyników dla departamentów, wydziałów, biur i zespołu będą urzeczywistnieniem procesu kaskadowania karty wyników Wrocławia. W miarę potrzeb zaleca się tworzenie kart wyników najważniejszych pracowników Urzędu Miasta, uwzględniających te cele komórki organizacyjnej, na których osiągnięcie jej pracownik ma wpływ.

## 4. Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiono koncepcję będącą próbą zaadaptowania zrównoważonej karty wyników na potrzeby polskiego miasta. Stanowi on podstawę do dalszych rozważań w tym zakresie. Wybór Wrocławia podyktowany został partnerskim związkiem z Charlotte, a więc z miastem, które jako pierwsze na świecie wdrożyło zrównoważoną kartę wyników. Można zatem wykorzystać doświadczenie Charlotte i liczyć na jego pomoc przy ewentualnej implementacji karty wyników dla Wrocławia. Wzięto również pod uwagę stosunkowo duży, jak na warunki polskie, zasięg Internetu we Wrocławiu oraz plany zwiększenia jego zasięgu w ciągu najbliższych kilku lat (e-wro, TP SA, Dialog, UPS Polska, sieci osiedlowe, sieci kablowe, np. Vectra).

## Literatura

- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Regulamin Organizacyjny Urzędu Miejskiego Wrocławia (wraz z załącznikiem z zakresu działania komórek organizacyjnych Urzędu Miejskiego Wrocławia)*, Urząd Miejski Wrocławia, Wrocław 2004, <http://um.wroc.pl>.
- Statut Wrocławia*, <http://uchwaly.um.wroc.pl/uchwala.aspx?numer=XXIV/1989/04>.
- Strategia – Wrocław 2000 Plus*, „Wrocław 2000 Plus. Studia nad strategią miasta”, Urząd Miejski Wrocławia, Biuro Rozwoju Wrocławia, Wrocław, Zeszyt 6 (24) 1998.
- Założenia polityki społeczno-gospodarczej miasta Wrocławia na lata 2001-2005*, Urząd Miejski Wrocławia, Wrocław 2000, <http://uchwaly.um.wroc.pl/uchwala.aspx?numer=XXXI/947/01>.
- Zarządzenia Prezydenta Miasta w sprawie udziału jednostek organizacyjnych Urzędu Miejskiego w realizacji przedsięwzięć przyjętych w dokumencie „Założenia polityki społeczno – gospodarczej Wrocławia na rok budżetowy 2005”*, Urząd Miejski Wrocławia, Wrocław 2004, <http://uchwaly.um.wroc.pl>.
- Złota dwunastka miast-powiatów grodzkich*, <http://www.cbr.org.pl/setka2005.php>, 2005.

## THE CONCEPTION OF THE BALANCED SCORECARD FOR WROCLAW

### Summary

The main goal of the article is to introduce the possibilities of using the Balanced Scorecard as a tool that describes the strategy of the city's development and helps to monitor its realization. The article presents the conception of the Balanced Scorecard for Wrocław.

In order to adjust the traditional concept of the Balanced Scorecard to Wrocław needs, its perspectives have been corrected as to quantity as well as their meaning. There are five perspectives sug-

gested: perspective of politics, perspective of citizen, perspective of internal processes, perspective of commerce, and perspective of development.

The article shows strategic aims, strategy map, and the structure of Balanced Scorecard for Wrocław. The process of creating, implementing and cascading the Balanced Scorecard was described in details.

---

**Maria Nieplowicz** – dr, adiunkt w Katedrze Rachunku Kosztów i Rachunkowości Zarządczej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.