

Małgorzata Siemionek-Ruska*

Strategiczna Karta Wyników jako narzędzie zarządzania szwedzkim miastem

Wstęp

Miasta w swojej działalności operacyjnej napotykać na liczne problemy dotyczące określenia potrzeb mieszkańców, właściwych systemów informacji oraz stosowania odpowiednich mierników. Prawidłowo opracowana i wdrożona koncepcja Strategicznej Karty Wyników¹ umożliwi zarządzanie miastem w sposób bardziej uporządkowany i usystematyzowany.

Artykuł ma na celu omówienie teoretycznych zagadnień związanych z istotą Strategicznej Karty Wyników, możliwością zastosowania jej w miastach, identyfikację korzyści oraz barier wynikających z jej implementacji w miastach oraz konstrukcję mapy strategii oraz poszczególnych perspektyw Strategicznej Karty Wyników dla szwedzkiego miasta Lund.

1. Istota Strategicznej Karty Wyników

1.1. Pojęcie Strategicznej Karty Wyników

Strategiczna karta wyników to narzędzie używane do ilustrowania związków przyczynowo-skutkowych, zestawiające mierniki finansowe z przeszłych działań z miernikami stymulującymi przyszłe działania organizacji. Łączy ona krótko- i długoterminowe mierniki dotyczące zarówno perspektywy finansowej, jak i niefinansowej w jeden system oceny. Dzięki temu BSC pozwala na powiązanie długoterminowej strategii z bieżącymi operacjami i wynikami finansowymi [Bukh, Malmi, 2005]. BSC może zostać także wykorzystana jako narzędzie umożliwiające zarządzanie organizacją [Cobbald, Lawrie, 2002, s. 1].

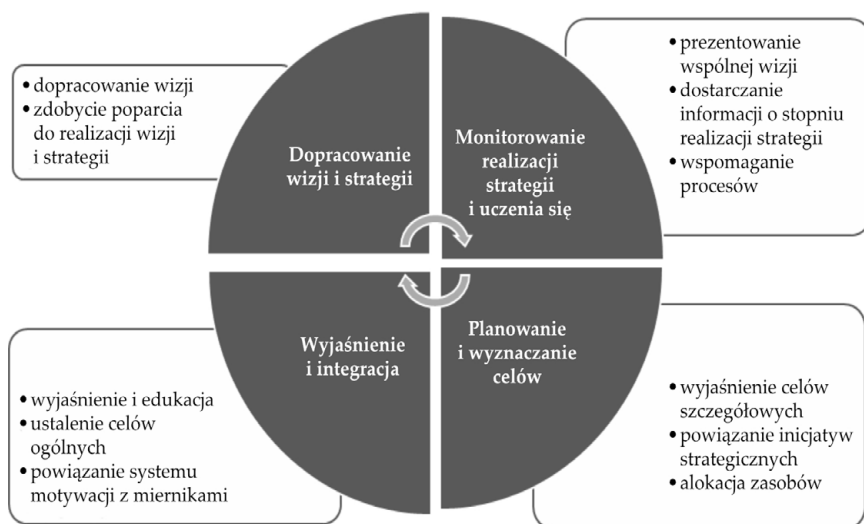
Podstawą do tworzenia BSC są misja i strategia organizacji, które są w niej artykułowane, komunikowane i za jej pomocą monitorowane. Dla każdej z perspektyw ustala się wynikający ze strategii zestaw celów, miar i wartości docelowych oraz sposobów realizacji tych zamierzeń. Cztery perspektywy BSC umożliwiają zachowanie równowagi pomiędzy celami krótko- i długoterminowymi oraz miarami o charakterze zewnętrznym oraz wewnętrznym [Kaplan, Norton, 2001].

* Dr, Katedra Finansów i Ryzyka Finansowego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, m.siemionek@gmail.com

¹ W literaturze pojęcie Balanced Scorecard (BSC) tłumaczone jest na język polski jako Strategiczna Karta Wyników (SKW), Zrównoważona Karta Wyników (ZKW). W artykule pojęcia te są stosowane zamiennie.

Strategia jest realizowana przez ludzi, a mierniki służą do określania miejsca, w której w danej chwili znajduje się realizacja strategii, a także mogą być ostrzeżeniem, kiedy w organizacji pojawiają się problemy. Kluczowa jest tutaj rola menedżerów organizacji w celu realizacji strategicznych celów oraz przekazywaniu niezbędnej wiedzy pracownikom organizacji [Kubalańca, Skomudek, 2005, s. 21]. W perspektywie finansowej mierzone są obecne sukcesy finansowe firmy jako biznesu, w perspektywie klienta wskazywane są kluczowe źródła tego sukcesu, jak np. pozycja rynkowa i satysfakcja klientów. Przyszły sukces uzależniony jest również od zdolności organizacji do zmian i dalszego rozwoju [Kaplan, Norton, 1992, s. 72]. Na rysunku 1 przedstawiono Strategiczną Kartę Wyników jako system zarządzania strategicznego.

Rysunek 1. Strategiczna Karta Wyników jako system zarządzania strategicznego



Źródło: [Kaplan, Norton, 2001, s. 30].

1.2. Geneza Strategicznej Karty Wyników

Niektórzy autorzy sugerują, że Balanced Scorecard zapoczątkowano we Francji i wywodzi się z *tableau de bord*. Jest to narzędzie wykorzystywane przez menedżerów firm, pozwalające na przedstawienie w sposób globalny i szybki operacji zachodzących w przedsiębiorstwie. Narzędzie to wykorzystywano we francuskich firmach do oceny działalności i podjęcia szybkiej reakcji w przypadku pogarszającej się sytuacji w przedsiębiorstwie [Pangarkar, Kirkwood, 2009, s. 45]. W 1987 r. firma produkująca półprzewodniki Analog Devices Inc. opracowała instrument przeznaczony

do mierzenia dokonań przedsiębiorstwa o nazwie Corporate Scorecard. Instrument obejmował miary finansowe i nie-finansowe, takie jak: jakość, efektywność ilości, koszty wytwarzania oraz terminowość dostaw. Firma KPMG Peat Marwick zorganizowała grupę badawczą, złożoną z przedstawicieli dwunastu dużych przedsiębiorstw. Celem spotkania było opracowanie systemu pomiaru dokonań. W ten sposób w 1990 r. z projektu „Mierzenie efektywności w organizacjach przyszłości” pod kierownictwem Davida Nortona powstał Balanced Scorecard. Przyczyną konieczności zastosowania nowych narzędzi był niedostateczny zakres informacji uzyskiwany z wykorzystania wskaźników finansowych. Autorzy BSC starali się opracować narzędzie, które pozwoli na przełożenie misji oraz strategii przedsiębiorstwa na cele operacyjne [<http://worldthemes.wordpress.com/tag/history-of-the-balanced-scorecard>, 2014].

Monitor Aktywów Niematerialnych według Karla Erika Sveiby’ego, opiera się na podziale kapitału intelektualnego na trzy kategorie aktywów:

- kompetencje pracowników, czyli potencjał tkwiący w zatrudnionych;
- struktura zewnętrzna – obejmująca relacje z podmiotami zewnętrznymi, markę i reputację firmy;
- struktura wewnętrzna – obejmująca systemy, struktury formalne i nieformalne oraz własność intelektualną, będące wytworem działań człowieka [Kasiewicz i inni, 2006, s. 143–145].

Skandia Navigator według Leifa Edvinssona to kompleksowe narzędzie zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji, umożliwiające jego pomiar w obrębie pięciu głównych obszarów: finansów, klientów, procesów, pracowników i rozwoju. W swej konstrukcji model Skandii przypomina dom. Aspekty finansowe odnoszące się do przeszłości to strych domu. Ściany odzwierciedlające terażniejszość obejmują kapitał klientów oraz kapitał strukturalny. Fundamentem domu decydującym o jego przyszłości są działania podejmowane w obszarze rozwoju, serce to ludzie zatrudnieni w organizacji jako aktywa oddziałujące na wszystkie inne obszary [Edvinsson, Malone, 2001, s. 25].

Pomiar dokonań stanowi niezwykle ważny element, który wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ponieważ jest on podstawą rozrachunków dotyczących inwestorów i przełożonych. Z tego też powodu podlega ciągłym dostosowaniom do istniejących potrzeb. Doprowadziło to do powstania w ciągu ostatnich 15 lat trzech typów generacji związanych z rozwojem karty wyników. Pierwsza z nich (1990–1996) dotyczy zastosowania mierników finansowych i niefinansowych, o krótko- i długoterminowym charakterze oraz wewnętrznej i zewnętrznej perspektywie. Druga generacja (1996–2000) dotyczy wykorzystywania BSC w modelu biznesowym poprzez określenie związków między celami w różnych

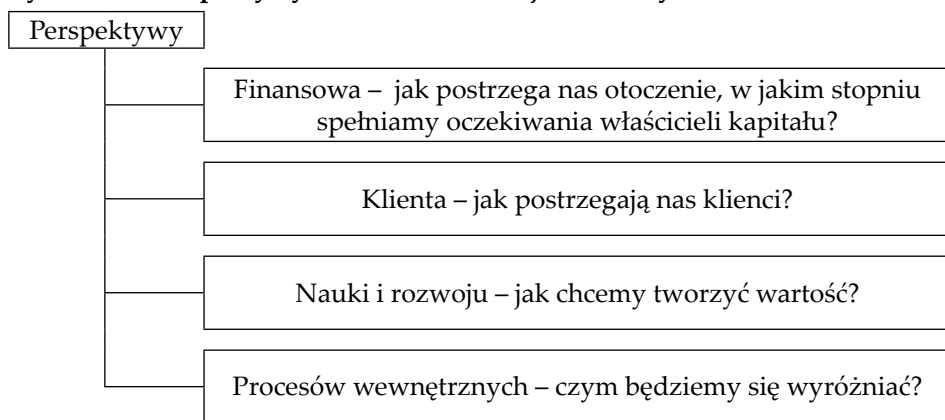
perspektywach. Ostatnia generacja (2001–obecnie) opiera się na testowaniu modelu biznesowego w celu zapewnienia przejrzystości pomiędzy miernikami [Murby, Stathis, 2005, s. 4].

Europejski model wdrażania BSC został rozwinięty przez H. Friedaga i W. Schmidta. Uwzględnia on tylko cele strategiczne przy tworzeniu BSC. Model wdrażania SKW obejmuje pięć etapów. W pierwszym etapie należy przeanalizować założenia strategiczne oraz ustalić kierunki rozwoju. Kolejny etap polega na opracowaniu przebiegu projektu, zapewnieniu właściwej komunikacji i przepływu informacji w organizacji, jak również standaryzacji metod. Opracowanie BSC to określenie celów strategicznych, ustalenie związków przyczynowo-skutkowych, dobranie odpowiednich mierników oraz ich wartości docelowych. Wdrożenie BSC należy rozpocząć od najwyższego poziomu organizacji, a później rozpocząć kaskadowanie na jej niższe szczeble w hierarchii. Ostatni etap jest również istotny. Należy zintegrować BSC z dotychczasowymi systemami planowania, sprawozdawczymi oraz odpowiednim oprogramowaniem komputerowym użytym w danej organizacji [Friedag, Schmidt, 2002, s. 65].

1.3. Budowa Balanced Scorecard

Konstrukcja Strategicznej Karty Wyników opiera się na czterech perspektywach funkcjonowania organizacji: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju. Taka konstrukcja karty umożliwi wyróżnienie najważniejszych problemów pod kątem działalności przedsiębiorstwa. Ich rozwiązanie wymaga jednak odpowiedzi na cztery główne pytania, które zostały przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Perspektywy w Zrównoważonej Karcie Wyników



Źródło: [Kaplan, Norton, 1992, s. 72].

Każda z perspektyw posiada elementy, takie jak: cele ogólne, mierniki osiąganych celów strategicznych, cele szczegółowe oraz inicjatywy. Zrównoważenie celów w tych perspektywach ma zabezpieczyć przed sytuacją, w której osiąganie jednych celów będzie odbywało się kosztem innych. W BSC bierze się pod uwagę zarówno mierniki dotyczące działań podjętych w przeszłości, jak i determinujących przyszłe wyniki [Johnson, 2003, s. 19].

Warunkiem osiągnięcia przez miasta zamierzonych celów strategicznych i operacyjnych jest zrównoważenie w czterech perspektywach, czyli: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju [Penc-Pietrzak, 2005, s. 29].

Perspektywa klienta obejmuje zagadnienia związane z rynkiem i wykreowanymi przez niego celami, które decydują o osiągniętych przez firmę wynikach. Kolejna z wymienionych na schemacie perspektyw dotyczy nauki i rozwoju, która odnosi się do zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo i wskazuje na konieczność ich rozwoju i ulepszania. Należy zwrócić uwagę na specyfikę mechanizmów wpływających na jego działanie oraz ich efektywność, co ma wpływ na generowaną wartość firmy [Monahan, 2004, s. 19–24].

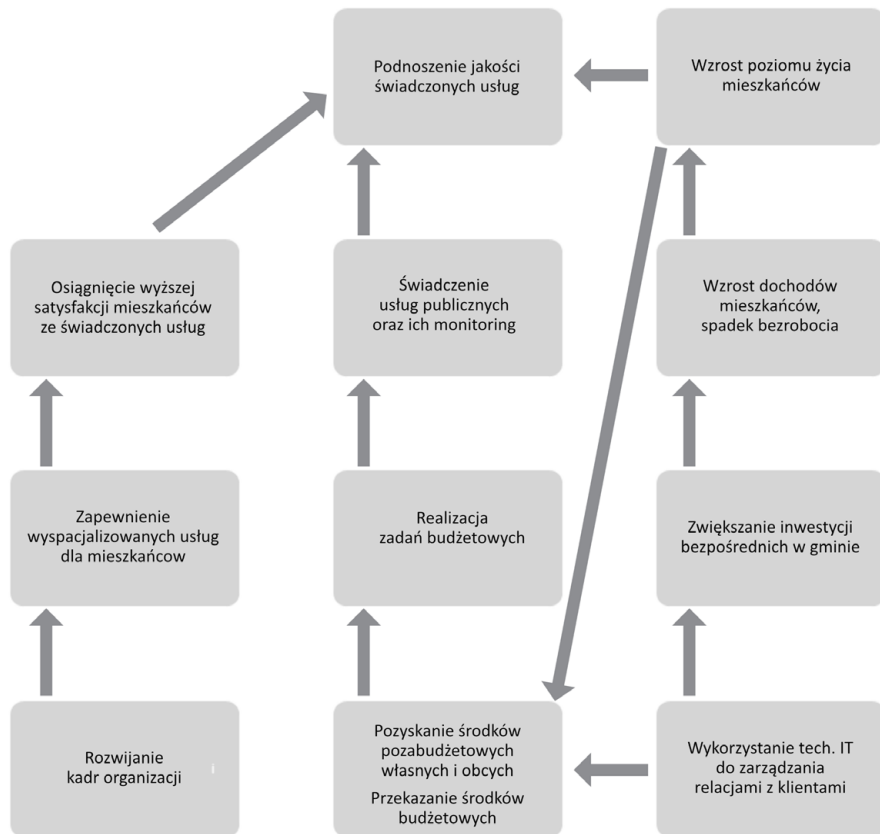
1.4. Mapa strategii

Mapa strategii jest rozwinięciem prostego, czteroperspektywowego modelu strategicznej karty wyników, który został uzupełniony przez dodanie szczegółowej podgrupy ilustrującej dynamikę strategii, który poprawia przejrzystość i koncentrację.

Projektując mapę strategii dla miasta, należy na początku skupić się na perspektywie klienta. Miasta są zmuszone do ograniczania swoich wydatków do kwoty, która została zaplanowana w budżecie. Jednakże ich sukces nie będzie mierzony stopniem realizacji budżetu, ani wielkością oszczędności. Proponowaną miarą sukcesu jest skuteczność i efektywność zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z usług oferowanych przez miasto [Borowiec, 2012, s. 81]. Na rysunku 3 przedstawiono przykład mapy strategii dla miasta.

Mapa strategii umożliwi dostrzeganie przez pracowników związków pomiędzy celami i odpowiednimi ich miarami. Jest wizualną prezentacją strategii organizacji, która stanowi zasadę łączenia celów w czterech perspektywach w celu promowania lepszego zrozumienia strategii oraz większego zaangażowania w jej realizację [Kaplan, Norton, 2004, s. 25].

Rysunek 3. Mapa strategii dla miasta



Źródło: [Borowiec, 2012, s. 78].

2. Przesłanki zastosowania Strategicznej Karty Wyników w miastach

Głównym celem funkcjonowania miast jest zaspokojenie potrzeb mieszkańców. W związku z tym należy przeanalizować cztery perspektywy Balanced Scorecard, aby dostosować narzędzie do cech charakterystycznych miast [Aidemark, 2001, s. 25].

Próby wdrożenia BSC w miastach miały już miejsce, a do słynnych jej wdrożeń zalicza się miasto Charlotte w Stanach Zjednoczonych. Wśród polskich miast można wyróżnić m.in. Tarnów, Hrubieszów oraz Trzebnicę. Do przesłanek wdrożenia BSC w organizacji można zaliczyć zamianę istniejących mechanizmów zarządzania, wypełnienie luki w systemie zarządzania czy ujednoczenie struktury zarządzania [Gueorguiev i inni, 2005, s. 32–34].

Miasta powinny adaptować Balanced Scorecard, biorąc pod uwagę cztery aspekty jej projektowania, tj. [Wiśniewski, Olafsson, 2004, s. 602–610]:

- proces jest tak samo ważny jak produkt, mapa strategii jest niezbędnym elementem skutecznego wdrożenia Balanced Scorecard,
- cztery tradycyjne perspektywy mogą być adekwatne, ale wymagają ciągłego ponownego określania w celu zachowania ich znaczenia,
- proces wdrożenia Balanced Scorecard jest skomplikowany dla radnych, którzy pracują pod presją czasu i dostępnych zasobów, istnieje potrzeba pełnego zaangażowania najwyższego kierownictwa w proces wdrażania Balanced Scorecard, jak również są widoczne bezpośrednie korzyści dla osób pracujących nad przygotowaniem i wdrożeniem BSC w organizacji,
- istnieją znaczące trudności w łączeniu kart poszczególnych działów, biorąc pod uwagę różnorodność usług jednostki sektora publicznego.

Użyteczność BSC dla miast wynika z wielu wymiarów w przedstawianiu aspektów niefinansowych oraz identyfikacji kluczowych czynników sukcesu w celu koncentracji na strategii organizacji [Modell, 2004, s. 43–45]. Jest jednak grupa naukowców, którzy posiadają pewne zastrzeżenia dotyczące skuteczności adaptowania BSC dla potrzeb jednostek samorządu terytorialnego. Wskazują oni na problemy w tworzeniu związków przyczynowych dla BSC w sektorze publicznym. Przekształcenie BSC może w praktyce nie być procesem prostym, co może doprowadzić do zmniejszenia potencjału zarządzania wynikami organizacji [Pidd, 2005, s. 489–493].

Organizacje wykorzystują Strategiczną Kartę Wyników do:

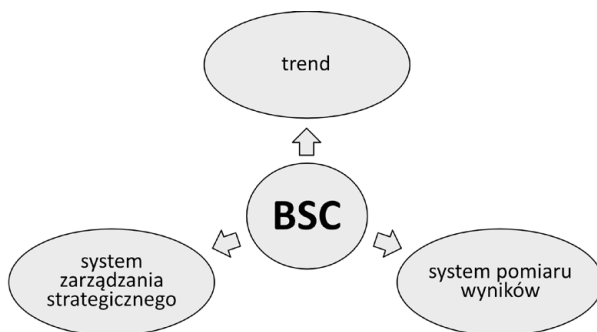
- objaśniania strategii,
- wyjaśniania strategii wewnątrz organizacji,
- powiązania celu organizacji i pracowników ze strategią firmy,
- powiązania celów strategicznych i długoterminowych,
- analizy realizacji strategii,
- dostarczania informacji umożliwiających poprawę dotychczasowej strategii [Kaplan, Norton, 2001, s. 37].

2.1. Zalety wynikające z implementacji Strategicznej Karty Wyników w miastach

Wdrożenie BSC w jednostkach samorządu terytorialnego niesie ze sobą szereg korzyści. Pierwszą z nich jest to, że BSC głównie skupia się na zależnościach przyczynowo-skutkowych, które prowadzą do osiągnięcia sukcesu. Jest też wzorem, który pokazuje, jak należy dokonywać pomiaru wyników w świetle obranych celów. Do korzyści należy zaliczyć możliwość identyfikacji działań wpływających na dane rezultaty. Dzięki takiej wiedzy pracownicy są w stanie powiązać udoskonalenia wprowadzone do codziennych procesów z osiągnięciem celów strategicznych (długookresowych). Co więcej, BSC wykorzystywane jest w celu prezentacji zrozumiałej i zwięzłej strategii poprzez zjawiska i procesy, które zachodzą

w organizacji. Występuje odgórna komunikacja, której uczestnikami są wszyscy pracownicy. Należy zakomunikować wartości i wizję organizacji pracownikom i partnerom jednostki, uświadamiając, do czego się zmierza, bo to zapewnia lepsze relacje strategiczne między nimi. Kolejną korzyścią (dzięki temu, że każdy proces jest przypisany do osoby, która jest za niego odpowiedzialna) jest zapewnienie optymalnej realizacji procesów przez pracowników przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu dokonań w danym zakresie [Tuzikiewicz, 2007, s. 29]. Na rysunku 4 zaprezentowano różne percepcje BSC przez kierowników organizacji.

Rysunek 4. Percepcja BSC przez kierowników organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Chan, 2004, s. 216].

Wdrożenie BSC wiąże się z licznymi zaletami. Zalicza się do nich: dostarczanie kierownikom informacji na temat metod i narzędzi zarządzania organizacjami, stymulowanie identyfikacji, analizowania i rozwiązywania problemów, budowanie porozumień oraz poprawę komunikacji wśród kierowników, pracowników i grup interesariuszy [Kaplan, Norton, 1997, s. 56; Olve i inni, 2004, s. 52].

Z biegiem czasu wyszczególniono kolejne korzyści, które wynikały z wprowadzenia BSC. Zalicza się do nich: pomoc w zintegrowaniu celów wszystkich działów w organizacji, ograniczenie liczby mierników do tych, które były rzeczywiście niezbędne do skutecznej oceny kondycji departamentów oraz zachęcanie do współpracy jako niezbędnego elementu kultury pracy w organizacji [Monahan, 2001, s. 138].

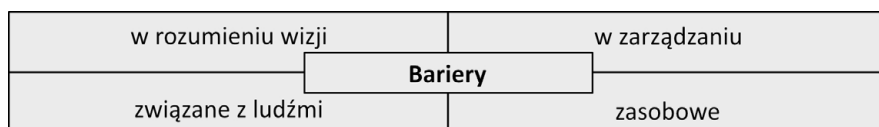
Do czynników wpływających na sukces wdrożenia BSC w jednostkach samorządu terytorialnego zalicza się: zaangażowanie kierowników najwyższego szczebla, akceptację pracowników, adekwatne szkolenia oraz jasno określoną strategię organizacji [Yeung, Connell, 2006, s. 28–31].

2.2. Bariery wynikające z implementacji Strategicznej Karty Wyników w miastach

Jedną z kluczowych barier implementacji BSC miastach jest trudność jasnego określenia strategii tych organizacji. Większość dokumentów składa się z listy programów i inicjatyw a nie wyników, jakie organizacje starają się osiągnąć w swojej działalności. Każde miasto powinno zrozumieć, że strategia to nie tylko to, co organizacja ma zamiar zrobić, ale również to, czego nie będzie robić [Porter, 1996, s. 59].

Istotnym aspektem jest dostosowanie Balanced Scorecard do instrumentów motywacyjnych w danej organizacji. Trzeba jednak uważać, aby nie łączyć ich ze sobą bezpośrednio. Kierownicy są zaangażowani w proces tworzenia i wdrażania Balanced Scorecard przez długi okres, co jest kluczem do stworzenia optymalnego systemu motywacji. Wyróżniono cztery rodzaje barier podczas wdrożenia BSC, które przedstawiono na rysunku 5.

Rysunek 5. Rodzaje barier podczas wdrażania BSC w organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kaplan, Norton, 2001, s. 257].

Wśród przyczyn nieskutecznego wdrożenia BSC można wyróżnić takie czynniki, jak: zarząd zbyt zajęty rozwiązywaniem krótkoterminowych problemów organizacyjnych, nieadekwatne wsparcie przez kadre kierowniczą, presję czasu [Chan, 2004, s. 204–206].

Często zdarza się, że wizja i strategia są niewykonalne oraz cele poszczególnych komórek, zespołów i pracowników nie są powiązane ze strategią [Thompson, Strickland, 2001, s. 45]. Problemem może być także brak komunikacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami czy pomiędzy samymi pracownikami [Beer, Eisenstat, 2000, s. 29]. Dlatego stosując BSC, można te przeszkody przezwyciężyć. Jednakże należy pamiętać, że problemem może stać się także brak sterowania zarządzaniem strategicznym. Brak wyznaczenia konkretnej osoby, która będzie dbała o wdrożenie systemu zarządzania i sterowała tym procesem, doprowadzi do utraty możliwości uzyskania pełnych korzyści z jego stosowania [Kaplan, Norton 2001, s. 260].

Tendencja do planowania centralnego może pojawić się w zadaniach pracowników oraz w samej organizacji. Brak dobrowolności w kontaktach, sporadyczne kontakty z urzędem przyczyniające się do trudności w budowaniu osobistych relacji z klientami, to tylko niektóre czynniki ukazujące specyfikę działalności organizacji sektora publicznego [Weibler, 1995, s. 14].

3. Konstrukcja mapy strategii dla wybranego szwedzkiego miasta

Lund jest miastem położonym w prowincji Skania w południowo-zachodnim regionie Szwecji [<http://www.lund.se/en>]. Prowincja Skania posiada strategię rozwoju lokalnego o nazwie Otwarta Skania 2030 (ang. Regional Development Strategy – The Open Skane 2030). Dokument został zatwierdzony w czerwcu 2014 roku. Strategia została opracowana we współpracy z władzami lokalnymi, organizacjami biznesowymi, mieszkańcami oraz specjalistami z uniwersytetu. Miasto posiada około 82.800 mieszkańców [http://www.scb.se/Statistik/MI/MI0810/2010A01Z/01_Localities2010_land_area_pop_density_2005_2010.xls].

Głównym celem prowincji jest bycie otwartym na wszystko. Region zaprasza nowych mieszkańców oraz jest otwarty na nowe propozycje z ich strony. Realizacja głównego celu jest możliwe poprzez pięć priorytetów [Det_öppna_Skåne_LowRes_eng, dostęp: 20.05.2016]:

1. Skania będzie oferować wiarę w przyszłość oraz odpowiednią jakość życia.
2. Skania będzie motorem zrównoważonego rozwoju.
3. Skania będzie korzystać ze swojego centralnego położenia.
4. Skania będzie rozwijać usługi opieki społecznej.
5. Skania będzie atrakcyjna globalnie.

3.1. Mapa strategii dla miasta Lund

Projektując mapę strategii, wykorzystano priorytety wynikające z dokumentu Strategia Rozwoju Lokalnego – Otwarta Skania 2030 oraz własnych przemyśleń autorki. Stwierdzono konieczność wprowadzenia dodatkowych celów operacyjnych w perspektywie finansowej z powodu niewystarczającego ich ujęcia w wyżej wymienionym dokumencie.

W tablicy 1 zaprezentowano projekt mapy strategii dla miasta Lund, w której podstawowym celem jest perspektywa „Mieszkańcy”.

Tablica 1. Mapa strategii miasta Lund

Priorytety				
Wiara w przyszłość	Zrównoważony rozwój	Centralne położenie	Opieka społeczna	Globalna atrakcyjność
Perspektywa Mieszkańcy				
Rozwój funkcji metropolitarnych		Rozwój turystyki	Zrównoważony rozwój	Wsparcie przedsiębiorstw
Optymalizacja systemu edukacji	Rozwój osiedli mieszkaniowych	Optymalizacja transportu	Rozwój aktywności spędzania czasu wolnego	

Perspektywa Finansowa		
Efektywność Finansowa	Pozyskiwanie zasobów finansowych	Zapewnienie płynności finansowej miasta
Perspektywa Rozwoju Pracowników		
Rozwój umiejętności Pracowniczych		Wzrost poziomu kapitału społecznego
Perspektywa Rozwoju Miasta		
Rozwój współpracy w regionie Skanii	Lund – przyjazne środowisku centrum innowacyjności i nowoczesnych technologii	

Źródło: Opracowanie własne.

Stworzona mapa strategii nie jest wersją finalną, jest to elastyczny dokument. Będzie ona zmieniana przez zespół ds. wdrożenia BSC oraz modyfikowana przez władze miasta Lund w razie zaistnienia nowych uwarunkowań lub celów strategicznych.

Zakończenie

Strategiczna Karta Wyników jest jednym z narzędzi stworzonych dla firm, które coraz częściej jest adaptowane do potrzeb jednostek samorządu terytorialnego. Miasta w swojej działalności operacyjnej napotykają na liczne problemy dotyczące określenia potrzeb mieszkańców, właściwych systemów informacji oraz stosowania odpowiednich mierników. Artykuł prezentuje dotychczasową teorię opisującą istotę BSC w aspekcie zarządzania miastem, zalety oraz bariery wynikające z wdrożenia Strategicznej Karty Wyników. Zaprezentowano projekt mapy strategii dla szwedzkiego miasta Lund.

Literatura

- Aidemark L.G. (2001), *The meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organization*, „Financial Accountability & Management”, Vol. 17, No. 1.
- Beer M., Eisenstat R. (2000), *The silent killer of strategy implementation and learning*, „Sloan Management Review”, Summer.
- Borowiec L. (2012), *Zbilansowana Karta Dokonań jako instrument rachunkowości zarządczej jednostek samorządu terytorialnego*, „Studia i Materiały”, nr 30.
- Bukh P.N., Malmi T. (2005), *Re-examining the cause-and-effect principle of the balanced scorecard*, w: S. Jönsson; J. Mouritsen (eds.), *Accounting in Scandinavia – The Northern Lights*, Liber, Copenhagen Business School Press, Malmö, Copenhagen.
- Chan Y.C.L. (2004), *Performance measurement and adoption of balanced scorecards. A survey of municipal governments in the USA and Canada*, „The International Journal of Public Sector Management”, Vol. 17, No. 3.
- Cobbold I., Lawrie G. (2002), *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*, 2GC, Boston.

- Edvinsson L., Malone M. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Friedag H.R., Schmidt W. (2002), *Taschenguide Balanced Scorecard*, Haufe-verlag, Freiburg.
- Gueorguiev I., Dimitrova S., Komitska M., Traykov H., Spassov K. (2005), *Balanced Scorecard based management information system – A potential for public monitoring and good governance advancement*, „The Electronic Journal of e-Government”, No. 1.
- http://Det_öppna_Skåne_LowRes_eng, dostęp: 20.05.2016.
- <http://www.lund.se/en/>, dostęp: 20.05.2016.
- http://www.scb.se/Statistik/MI/MI0810/2010A01Z/01_Localities2010_land_area_pop_density_2005_2010.xls: 20.05.2016.
- Johnson C.C. (2003), *Introduction to the balanced scorecard and performance measurement systems*, McGraw-Hill, New York.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), *Strategy maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1997), *Why Does Business Need a Balanced Scorecard? Part I*, „Journal of Cost Management”, Vol. 11, No. 3.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (2006), *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kubalańca L., Skomudek W. (2005), *Udział Zrównoważonej Karty Wyników w zarządzaniu przedsiębiorstwem przez jakość*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 6.
- Modell S. (2004), *Performance measurement myths in the public sector: a research note*, „Financial Accountability & Management”, Vol. 20, No. 1.
- Monahan K.E. (2001), *Balanced Measures for Strategic Planning: a Public Sector Handbook*, Management Concepts, Vienna.
- Murby L., Stathis G. (2005), *Effective Performance Management with Balanced Scorecard*, CIMA, Great Britain.
- Olve N., Petri C., Roy S. (2004), *Twelve years later: Understanding and realizing the value of Balanced Scorecards*, Management Services, „Ivey Business Journal”, May/June.
- Pangarkar A.M., Kirkwood T. (2009), *The Trainer's Balanced Scorecard. A Complete Resources for Linking Learning to Organizational Strategy*, Pfeiffer, San Francisco.
- Penc-Pietrzak J. (2005), *Strategia wykorzystywania okazji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12.
- Pidd M. (2005), *Perversity in public service performance measurement*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 54, No. 5/6.
- Thompson A., Strickland A. (2001), *Strategic management: Concepts and cases*, McGraw-Hill, Boston.
- Tuzikiewicz K. (2007), *Urzeczywistnienie zamierzeń – metody realizacji projektu Balanced Scorecard*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 11.

- Weibler J. (1995), *Kundenorientierte Verwaltung – eine Analyse ihrer Voraussetzungen, Wirkungsortierte Verwaltungskultur*, WBZ.
- Wiśniewski M., Olafsson S. (2004), *Developing balanced scorecards in local authorities: A comparison of experience*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 53, No. 7.
- Yeung A.K., Connell J. (2006), *The application of Niven's balanced scorecard in a not-for-profit organization in Hong Kong: what are the factors for success?*, „Journal of Asia Business Studies”, Vol. 1, No. 1.

Streszczenie

Celem zaprezentowanego artykułu jest omówienie Strategicznej Karty Wyników jako narzędzia zarządzania miastem. Celem pierwszej części artykułu będzie przedstawienie istoty i charakterystyki Strategicznej Karty Wyników. Dokonano także analizy różnego rodzaju korzyści i barier wynikających z wdrażania Balanced Scorecard w miastach. W drugiej części artykułu opisano mapę strategii dla szwedzkiego miasta Lund.

Słowa kluczowe

Strategiczna Karta Wyników, Balanced Scorecard, zarządzanie miastem

Balanced Scorecard as a tool of city management on the example of Lund (Summary)

This paper tackles the Balanced Scorecard as a tool of city management. The aim of the first part is to present the essence, characteristics of Balanced Scorecard as an effective tool of making decisions, that are more efficient, in companies. The further goal was to show various type of benefits and failures during Balanced Scorecard implementation. The second part of this article present authors' own concept of strategy map for Balanced Scorecard in a selected Swedish city .

Keywords

Balanced Scorecard, city management, strategy

