

Maria Nieplowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: maria.nieplowicz@ue.wroc.pl

WYKORZYSTANIE ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW W OCENIE ZDOLNOŚCI ROZWOJOWEJ JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

THE USE OF BALANCED SCORECARD IN THE ASSESSMENT OF DEVELOPMENTAL CAPACITY OF LOCAL GOVERNMENT UNITS

DOI: 10.15611/pn.2019.544.18

JEL Classification: M40, O15, R58

Streszczenie: Doświadczenia ostatnich lat wskazują na głębokie zmiany podejścia do potrzeby rozwoju w jednostkach samorządu terytorialnego. Od urzędników wymaga się skupianie nie tylko na miernikach finansowych, ale również na zaangażowaniu w działania prorozwojowe, które to w efekcie decydują o sukcesie tych organizacji. Specyfika funkcjonowania sektora budżetowego wymusza prezentowanie różnorodnych mierników, jednak proces pomiaru nie może być celem samym w sobie. W literaturze przedmiotu wskazuje się zrównoważoną kartę wyników jako narzędzie wykorzystujące wielopłaszczyznowe metody oceny działań rozwojowych. W związku z tym głównym celem artykułu jest wypuklenie znaczenia prospektywnych mierników badania zdolności rozwojowej jednostek samorządu terytorialnego. Wykorzystując przegląd literatury, metodę dedukcyjną oraz wnioskowania przez analogię, zaprezentowano koncepcję oceny wkładu urzędników w rozwój jednostki samorządu terytorialnego.

Słowa kluczowe: zrównoważona karta wyników, perspektywa rozwoju, jednostki samorządu terytorialnego.

Summary: The experience of recent years indicates a profound change in the approach to the need for development in local government units. Officials are required to focus not only on financial measures, but also on involvement in pro-development activities, which in turn determine the success of these organizations. The specificity of the functioning of the budget sector forces the presentation of various measures, but the measurement process cannot be an end in itself. The literature on the subject indicates Balanced Scorecard as a tool that uses multi-faceted methods for assessing development activities. Therefore, the main goal of the article is to emphasize the importance of prospective measures of research on the development capacity of local government units. Using the literature research, the deductive method and the reasoning by analogy, the concept of assessment of the contribution of officials to the development of the local government unit was presented.

Keywords: Balanced Scorecard, development perspective, local government units.

1. Wstęp

Jednostki samorządu terytorialnego nie należy traktować jako typowych organizacji biurokratycznych, ale jako organizacje rozwijające się i zarządzające usługami na rzecz mieszkańców, inwestorów czy różnych instytucji zewnętrznych [Wojciechowski 2012, s. 15]. Zmieniające się warunki ich funkcjonowania, związane z przemianami ustrojowymi, gospodarczymi i społecznymi, powodują konieczność podejmowania działań rozwojowych [Grzebyk 2017, s. 7]. W związku z tym ogromnego znaczenia nabiera kompleksowe przygotowanie urzędników do wypełniania powierzonych im zadań w warunkach konieczności rozwoju tych jednostek [Modzelewski 2009, s. 64; Przywora, Bielecki 2017, s. 83]. Ponadto ważne jest, by mogli spełniać pokładane w nich oczekiwania co do kompetentnej i przyjaznej obywatelowi administracji samorządowej.

Doświadczenia ostatnich lat wskazują na głębokie zmiany podejścia do potrzeby rozwoju w jednostkach samorządu terytorialnego. Główny nacisk skoncentrowany jest na zasobach niematerialnych, nieformalnych powiązaniach oraz społecznych aspektach zagadnienia rozwoju [Nowakowska 2015, s. 11]. Specyfika funkcjonowania sektora budżetowego wymusza prezentowanie różnorodnych mierników, jednak proces pomiaru nie może być celem samym w sobie [Becker, Huselid, Ulrich 2012, s. 126]. Większość stosowanych mierników jest skoncentrowana na wskazaniu przeszłych dokonań, jednak istnieje wyraźna potrzeba tworzenia mierników, które powinny wskazywać kierunek przyszłych działań zarządzających [Domańska-Szaruga 2016, s. 60]. Będzie to szczególnie przydatne, gdyż pozwoli na wskazanie działań nieobligatoryjnych, które powinni realizować urzędnicy dbający o zapewnienie rozwoju lokalnej społeczności.

W literaturze przedmiotu wskazuje się zrównoważoną kartę wyników jako narzędzie wykorzystujące wielopłaszczyznowe metody oceny działań rozwojowych [Hoque 2014, s. 51]. Zrównoważona karta wyników odzwierciedla działalność organizacji w postaci zbioru celów strategicznych, ich mierników i inicjatyw sformułowanych w czterech perspektywach rozwojowych, tj. finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju [Kaplan, Norton 1992, s. 71-79]. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego najważniejszy jest klient (obywatel i inwestor), a nie finanse, dlatego konieczna była modyfikacja zrównoważonej karty wyników, polegająca na zamianie kolejności perspektyw finansowej i klienta [Kaplan, Norton 2001, s. 149]. Dla lepszego zrozumienia zależności przyczynowo-skutkowych przyjętych celów strategicznych konstruuje się mapę strategii [Kaplan, Norton 2004, s. 8], która graficznie obrazuje te relacje w przekroju czterech perspektyw, zaczynając od perspektywy rozwoju. W związku z tym głównym celem artykułu jest uwypuklenie znaczenia prospektywnych mierników badania zdolności rozwojowej jednostek samorządu terytorialnego. Wykorzystując przegląd literatury, metodę dedukcyjną oraz wnioski z analogii, zaprezentowano koncepcję oceny wkładu urzędników w rozwój jednostki samorządu terytorialnego.

2. Potrzeba rozwoju organizacji

Pojęcie rozwoju należy utożsamiać bezpośrednio z zagadnieniem wzrostu. Rozwój jako wzrost może być rozpatrywany poprzez zwiększenie aktywów organizacji. Przyrost majątku następuje najczęściej poprzez jego pozyskanie od właścicieli lub na zasadzie wzrostu organicznego poprzez umiejętne alokowanie nadwyżek wypracowanych w trakcie systematycznej działalności. Jednak w działalności jednostek samorządu terytorialnego ten charakter rozwoju jest znacząco ograniczony ze względu na szczupłe zasoby. Dlatego drugim aspektem rozwoju jest wzrost kapitałów: ludzkiego, informacyjnego i organizacyjnego, który często jest trudny do zaobserwowania. Nie należy jednak utożsamiać rozwoju wyłącznie ze zwiększeniem niematerialnych cech organizacji, ponieważ konieczne jest równoległe podwyższenie poziomu aktywów rzeczowych oraz kapitału intelektualnego.

Skuteczne zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego opiera się na kompleksowym rozwijaniu jej potencjału. Wśród najważniejszych wyznaczników pragmatycznego działania należy wymienić dbałość o rozwój w pięciu kluczowych wymiarach [Szewczuk 2011, s. 29]: społeczno-kulturowym, środowiskowym, infrastrukturalnym, gospodarczym i przestrzennym. Punktem wyjścia jest zadbanie o rozwój kompetencji mieszkańców, zwłaszcza wykształcenia i kwalifikacji zawodowych. Następnie należy zadbać o zabezpieczenie środowiska naturalnego i wszelkie działania proekologiczne. Kolejnym krokiem jest podwyższenie stanu jakościowego lokalnej infrastruktury. Niezbędne jest również tworzenie środowiska przyjaznego przedsiębiorcom, zarówno już funkcjonującym, jak i tym planującym rozpoczęcie działalności. Ostatnim i równie ważnym aspektem jest zadbanie o utrzymanie kompozycji i ładu przestrzennego tak, aby niewłaściwie przygotowana strategia przestrzenna nie obniżała jakości życia. Wskazane jest, aby tych pięć wymiarów rozwoju realizowanych było równoległe.

Spśród wielu działań prorozwojowych nie wszystkie można przełożyć na działalność jednostek, które organizują funkcjonowanie lokalnej społeczności. W przypadku tych jednostek największe znaczenie mają następujące działania rozwojowe (por. [Ziębicki 2014, s. 192]):

- pozyskiwanie nowych obiektów infrastrukturalnych (np. inkubatory przedsiębiorczości),
- zwiększenie wyposażenia (np. rower miejski, wypożyczalnia samochodów elektrycznych),
- innowacje procesowe w urzędach,
- rozszerzanie kompetencji urzędników,
- wdrażanie nowych metod w zakresie zarządzania urzędem (np. dostosowanie struktury organizacyjnej).

W sektorze komercyjnym działania prorozwojowe wpływają bezpośrednio na zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania na rynku. Takie zagrożenie nie dotyczy jednak jednostek samorządu terytorialnego, które bardzo rzadko są likwidowane.

Przeważnie ma to związek ze zmianą prawodawstwa i nie jest uzależnione od skuteczności zarządzających. Zagrożenie ze strony konkurencji występuje również w sektorze budżetowym, zwłaszcza jednostki samorządu terytorialnego indywidualnie zabiegają o nowych inwestorów. Działania te mają na celu zwiększenie dochodów, które pośrednio wpływają na rozwój lokalnej społeczności. Brak napływu nowych inwestorów może być przyczyną odpływu mieszkańców w poszukiwaniu lepszych warunków życiowych, co doprowadza do utraty potencjału jednostki.

Zarządzający jednostkami samorządu terytorialnego mają niewielkie możliwości swobodnego zwiększania zasobów materialnych. Podstawowym problemem są ograniczone środki budżetowe, natomiast zaciąganie zobowiązań sankcjonowane jest odrębnymi przepisami. Poprawa sytuacji finansowej jednostki możliwa jest dzięki podwyższeniu dochodów, które najczęściej następuje na skutek nowych inwestycji sektora prywatnego. Globalne korporacje decyzyje o lokalizacji swoich nowych oddziałów uzależniają od wsparcia i jakości zarządzania lokalnej administracji. Dlatego konieczne jest wykształcenie kompetencji urzędniczych przyjaznych inwestorom. Tworzenie środowiska przyjaznego nowym przedsięwzięciom bezpośrednio przekłada się na konieczność doskonalenia działalności jednostki. Doskonalenie to przejawia się w: rozwoju indywidualnych kompetencji urzędników, zmianie struktury organizacyjnej urzędu, dostosowywaniu procedur pozyskiwania informacji oraz aktywnym komunikowaniu gotowości do nawiązywania nowych kontaktów (por. [Gomółka 2009, s. 7]).

3. Rozwój a doskonalenie organizacji

Doskonalenie niematerialnych zasobów jednostki jest przedsięwzięciem rozwojowym *sensu stricto*. Specyfika funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego wymusza skuteczne i efektywne wydatkowanie środków budżetowych. Każde zwiększenie wydatków związanych ze zwiększeniem personelu jednostki jest szczegółowo kontrolowane przez interesariuszy zewnętrznych. Dlatego trudna jest reorganizacja pracy jednostki w oparciu o zwiększenie liczby etatów. Ograniczenia takie wymuszają maksymalizację efektywności pracy obecnie zatrudnionych urzędników. Pozyskanie nowych umiejętności przekłada się bezpośrednio na dążenie do doskonałości organizacji, co zostanie zauważone przez potencjalnych inwestorów. Pośrednio przełoży się to na wzrost komfortu życia ludności i może być zachętą dla potencjalnych mieszkańców planujących osiedlenie.

Stymulowanie rozwoju lokalnej społeczności oparte jest również na eliminacji barier utrudniających jej skuteczne funkcjonowanie. Istnieje wiele czynników nieefektywnej działalności jednostek samorządu terytorialnego [Ziębicki 2014, s. 212]. Czynniki te można sklasyfikować według charakteru problemów jako: prawne, zarządcze, finansowe, społeczne i technologiczne. W tabeli 1 zaprezentowano przykłady barier rozwojowych sklasyfikowanych według charakteru problemów.

Tabela 1. Bariery rozwojowe

Charakter	Przykłady
Prawne	<ul style="list-style-type: none"> • niespójne regulacje na szczeblu centralnym • brak elastyczności (rygorystyczne regulacje w zakresie dyscypliny finansów publicznych)
Zarządcze	<ul style="list-style-type: none"> • brak systemów motywacyjnych • kadencyjność i częste zmiany kierownictwa
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczone środki na nieobligatoryjne zadania • brak możliwości tworzenia dodatkowych źródeł dochodów
Społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • niechęć do zmiany • upolitycznienie i nepotyzm
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • zbyt wolne wdrażanie „nowinek” technologicznych • niski poziom kompetencji informatycznych personelu

Źródło: opracowanie własne.

Właściwa identyfikacja zaprezentowanych w tabeli 1 barier rozwojowych jest niezbędna do wyznaczania działań je eliminujących. Pozyskanie dodatkowych środków nie jest dostatecznym rozwiązaniem. Kluczowe staje się przygotowanie różnorodnych inicjatyw, które zwiększą efektywność działania jednostki [Okoń-Horodyńska (red.) 2011, s. 7]. Nieodłącznym problemem efektywności jest jej pomiar. Zagadnienie rozwoju ma charakter wielopłaszczyznowy, dlatego wymaga zastosowania zindywidualizowanych, wieloaspektowych zbiorów mierników. Implementacja kompleksowych metod oceny potencjału rozwojowego jest przydatna dla zarządzających jednostką, ponieważ pozwala na identyfikację obszarów, w których konieczne są działania naprawcze [Malik 2004, s. 35]. Stosowanie zintegrowanych metod oceny zdolności do rozwoju jest pozytywnie oceniane przez potencjalnych inwestorów [Nazarczuk 2013, s. 114]. Jedną z najczęściej stosowanych metod oceny różnorodnych aspektów zarządzania jednostką samorządu terytorialnego jest zrównoważona karta wyników [Nieplowicz 2016, s. 164-172]

4. Perspektywa rozwoju w zrównoważonej karcie wyników

Projekt zrównoważonej karty wyników został stworzony dla przedsiębiorstw na początku lat 90. XX wieku w Stanach Zjednoczonych przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona [1992]. Jednakże już kilka lat później była z powodzeniem stosowana przez jednostki sektora publicznego. Dokonano korekty struktury zrównoważonej karty wyników, a mianowicie zamieniono kolejność perspektywy finansowej z perspektywą klienta. Dla jednostki samorządu terytorialnego nie jest najważniejsza perspektywa finansowa, lecz perspektywa klienta. Klientem są mieszkańcy oraz inwestorzy (obecni i potencjalni). Głównym celem zrównoważonej karty wyników jest zagwarantowanie realizacji zdefiniowanej strategii rozwoju. Jest ona graficznie zobrazowana poprzez cele

powiązane związkami przyczynowo-skutkowymi w czterech perspektywach: klienta, finansowej, procesów wewnętrznych i rozwoju. Do każdego celu przyporządkowane zostało działanie zmierzające do osiągnięcia tego celu (tzw. inicjatywa strategiczna), miernik oraz osoba odpowiedzialna za podejmowane działania.

Zrównoważona karta wyników uszczegóławia strategię za pomocą zestawu mierników sformułowanych w czterech perspektywach. W związku z tym misja i wizja przyszłości jednostki samorządu terytorialnego zostaje doprecyzowana, co powoduje, że urzędnicy będą ją rozumieli w ten sam sposób. Przyjęty zbiór mierników generuje także całościowy obraz strategii, co umożliwia każdemu urzędnikowi zrozumienie, w jaki sposób wpływa on na sukces jednostki samorządu terytorialnego. Albowiem to urzędnicy, poprzez codzienne działania, przyczyniają się do osiągnięcia celów jednostki samorządu terytorialnego. Konieczne jest zatem, aby znali oni strategię i rozumieli, jak ich działania wspierają jej realizację.

Mapa strategii przedstawia ciąg przyczynowo-skutkowy celów strategicznych, przebiegający przez wszystkie cztery perspektywy, który ma swój początek w perspektywie rozwoju. W związku z tym cele zdefiniowane w tej perspektywie stanowią determinantę długoterminowego rozwoju i doskonalenia jednostki samorządu terytorialnego. Wskazywane są w niej zasoby niezbędne do wprowadzenia zmian i osiągnięcia celów ujętych w perspektywie klienta, finansowej i procesów wewnętrznych. W perspektywie rozwoju, definiując cele strategiczne, należy ujmować trzy główne obszary niematerialne, tj.: kapitał ludzki, kapitał informacyjny i kapitał organizacyjny [Niven 2008, s. 221-227]. Wybierane cele powinny dotyczyć inwestowania w podnoszenie kwalifikacji pracowników, motywacji pracowników, doskonalenia technologii i systemów informacyjnych, dostosowania procedur organizacyjnych, decentralizacji i zbieżności celów. Umieszczenie pracowników na początku łańcucha przyczynowo-skutkowego w zrównoważonej karcie wyników podkreśla ich ogromne znaczenie dla skutecznego funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego. To urzędnicy bowiem swoimi codziennymi działaniami realizują strategię.

Na motywację pracowników wpływa: wzrost jakości informacji, skuteczna komunikacja, szkolenia, możliwość rozwoju pracowników oraz system motywacyjny [Barabasz 2003, s. 11]. Właściwie zmotywowani urzędnicy tworzą efektywne zespoły, są usatysfakcjonowani oraz innowacyjni. Stopień osiągnięcia celów kadrowych określa się przeważnie za pomocą trzech mierników: satysfakcji pracowników, utrzymania najważniejszych pracowników oraz wydajności pracowników [Kaplan, Norton 2011, s. 124]. Do najpopularniejszych mierników zaliczana jest satysfakcja pracowników. Na jej poziom mają wpływ umiejętności, zaangażowanie w wykonywaną pracę oraz infrastruktura technologiczna. Z kolei satysfakcja pracowników wpływa na ich wydajność i chęć pozostania w jednostce. Im wyższy jest poziom satysfakcji, tym większej wydajności można oczekiwać, wzrasta też prawdopodobieństwo utrzymania kluczowych urzędników [Niven 2008, s. 224].

Zasadne wydaje się opracowanie indeksu oceny satysfakcji pracowników, informującego (por. [Becker, Huselid, Ulrich 2012, s. 75-83]):

- czy obecny poziom zaangażowania urzędników w proces decyzyjny jest zadowalający,
- czy sposób, w jaki są oceniani, jest czytelny i obiektywny,
- czy wszyscy zainteresowani mają dostęp do informacji, aby bez przeszkód realizować powierzone im zadania,
- czy jest zinstytucjonalizowany system zgłaszania inicjatyw i ich wdrażania,
- czy istnieje współpraca między różnymi zespołami,
- czy urzędnicy uzyskują odpowiednie wsparcie techniczne do realizacji swoich zadań,
- czy utożsamiają się z jednostką i jej polityką.

Na podstawie wymienionych przykładowych kryteriów można skonstruować indeks oceny określający poziom satysfakcji urzędników. Dzięki niemu wiadomo, co determinuje określony poziom satysfakcji pracowników oraz jak zwiększyć ich zadowolenie i motywację.

Zrównoważona karta wyników uwypukla znaczenie urzędników dla realizacji strategii jednostki samorządu terytorialnego. Ich odpowiednie kwalifikacje, motywacja i zaangażowanie sprzyjają osiągnięciu celów strategicznych, stojących przed jednostką samorządu terytorialnego, ujętych odpowiednio w obszarach procesów wewnętrznych, finansowym i klientów. Dzięki implementacji zrównoważonej karty wyników urzędnicy rozumieją strategię, zatem podejmowane przez nich codzienne działania skutkują osiągnięciem celów jednostki samorządu terytorialnego.

5. Koncepcja oceny wkładu urzędników w rozwój jednostki samorządu terytorialnego

Pozytywne nastawienie pracowników do zmiany jest często głównym czynnikiem decydującym o sukcesie wdrażanego projektu rozwojowego. Pasywne nastawienie urzędników do wdrażania nowości może generować zagrożenie braku rozwoju jednostki samorządu terytorialnego. Natomiast negatywny stosunek zatrudnionego personelu do konieczności przejścia nowych obowiązków generuje znaczący poziom ryzyka strategicznego. Konieczne jest więc wdrożenie działań mających na celu motywowanie zasobów ludzkich urzędu do maksymalnego zaangażowania w tworzenie nowych rozwiązań i usprawnień już realizowanych procesów. Egzekwowanie dodatkowego zaangażowania w procesy rozwojowe możliwe jest dzięki wdrożeniu jednoznacznych kryteriów oceny aktywności poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu. Kluczowe jest, aby kryteria te były spójne dla całej jednostki.

Zrównoważona karta wyników pozwala na zharmonizowanie oceny działalności wszystkich departamentów i wydziałów urzędu. Najczęstszym rozwiązaniem jest pionowe kaskadowanie zrównoważonej karty wyników na wszystkie szczeble struktury organizacyjnej [Niven 2008, s. 233]. W perspektywie rozwoju należy sformuło-

wać najważniejsze cele oraz możliwie niewielką liczbę zagregowanych mierników, które pozwolą na ocenę wszystkich działań prorozwojowych realizowanych przez urzędników. Perspektywa rozwoju jest ściśle związana z motywowaniem zatrudnionego personelu, dlatego ważne jest, aby aspekt ten był kluczowym czynnikiem doboru celów strategicznych. W tabeli 2 zaprezentowano przykład wyznaczania celów oraz przypisania im mierników, których osiągnięcie pozwoli na maksymalizację zaangażowania wszystkich pracowników urzędu.

Tabela 2. Cele i mierniki w perspektywie rozwoju

Cele	Mierniki
1. Identyfikacja i eliminacja barier rozwojowych	1.1. Liczba zidentyfikowanych problemów, dla których wdrożono programy naprawcze, w stosunku do ogólnej liczby zidentyfikowanych problemów
2. Realne wykorzystanie informacji (transpozycja informacji na wiedzę)	2.1. Liczba złożonych aplikacji w konkursach organizowanych i finansowanych przez instytucje krajowe i europejskie, zainicjowanych przez urzędników
3. Wyznaczanie „mapy drogowej” działań rozwojowych	3.1. Liczba działań, dla których przekroczona została tzw. ścieżka krytyczna 3.2. Liczba działań wyprzedzających harmonogram prac
4. Wzrost zaangażowania urzędników	4.1. Liczba nowych działań projektowych, w które zaangażowany jest dany urzędnik 4.2. Liczba urzędników przystępujących po raz pierwszy do działań projektowych

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w tabeli 2 cele i mierniki powinny być odpowiednio zdekomponowane na poszczególne komórki organizacyjne urzędu. Nie jest możliwe przypisanie wszystkich celów zdefiniowanych na najwyższym poziomie karty wyników do każdego pracownika. Istnieją dwie przyczyny wyjaśniające taką sytuację. Po pierwsze, w każdej organizacji występują pracownicy charakteryzujący się wysokim poziomem kreatywności, którzy rzadziej wykonują powtarzalne prace, oraz ci, których praca jest bardziej odtwórcza. Po drugie, każda komórka organizacyjna ma ograniczony zakres realizowanych zadań, które wzajemnie się uzupełniają. Wskazane aspekty są argumentem za tym, aby poszczególnym urzędnikom przypisywać tylko niektóre cele, uwzględniające indywidualne zdolności oraz miejsce w strukturze organizacyjnej urzędu.

Każdy aspekt funkcjonowania jednostki wymaga systematycznego usprawniania. Również wyznaczone cele i mierniki ich osiągnięcia wymagają bieżących analiz, pozwalających na poprawę. Istotą wdrożenia zrównoważonej karty wyników jest likwidacja luki strategicznej w dłuższym okresie. Nie jest możliwe jednoczesne wdrożenie wszystkich działań już w pierwszych tygodniach harmonogramu. Dlatego skomplikowane procesy dzielone są, w miarę możliwości, na prostsze działa-

nia przybliżające do sukcesu. Dla zapewnienia efektywności działań rozwojowych kluczowe jest więc zapewnienie elastyczności w aktualizacji zrównoważonej karty wyników w oparciu o zasadę ciągłego uczenia się [Kaplan, Norton 2010, s. 15]. W każdej chwili pozyskane informacje o problemach determinują wdrożenie korekt, które mogą wymusić zmiany w doborze mierników.

6. Zakończenie

Przeprowadzone rozważania wskazują, że zagadnienie ciągłego dążenia do efektywnego rozwoju jest bardzo ważnym elementem zarządzania strategicznego w każdej organizacji. Tworzenie środowiska przyjaznego nowym przedsięwzięciom bezpośrednio przekłada się na konieczność doskonalenia działalności jednostki. Doskonalenie to przejawia się w rozwoju indywidualnych kompetencji urzędników. Wdrożenie zrównoważonej karty wyników w jednostce samorządu terytorialnego przynosi wiele korzyści. Wymusza na urzędnikach skupianie się nie tylko na miernikach finansowych, ale również na zaangażowaniu w działania prorozwojowe, które to w efekcie decydują o sukcesie finansowym tych organizacji. Istota pomiaru zdolności rozwojowych jednostki jest elementem niezbędnym do oceny jakości zarządzania. Wspomaganie decyzji prorozwojowych oparte jest na zrównoważeniu możliwie największej liczby czynników. Zagadnienie rozwoju jest wielopłaszczyznowe, dlatego wymaga zastosowania zindywidualizowanego, wieloaspektowego zbioru mierników. Zrównoważona karta wyników jest bardzo dobrym narzędziem do oceny działalności każdego typu organizacji. Warto zatem uwzględnić w niej nieustające próby doskonalenia prowadzonej działalności.

Literatura

- Barabasz K., 2003, *Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie controllingu personalnego*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 4.
- Becker B.A., Huselid M.A., Ulrich D., 2012, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Domańska-Szaruga B., 2016, *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Cisek M., Kozłowski A.J., (red.), *Samorząd gminny w Polsce. Czynniki determinujące rozwój lokalny. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa.
- Gomółka Z., 2009, *Doskonalenie funkcjonalne organizacji*, Difin, Warszawa.
- Grzebyk M., 2017, *Potencjał instytucjonalny administracji samorządowej a rozwój lokalny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Hoque Z., 2014, *20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*, The British Accounting Review, vol. 46, issue 1, s. 33-59.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *Strategiczna Karta Wyników. Praktyka*, CIM, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2004, *Strategy map: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.

- Kaplan R.S., Norton D.P., 2010, *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2011, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Malik K., 2004, *Efektywność zrównoważonego i trwałego rozwoju w wymiarze lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Instytut Śląski Sp. z o.o., Opole.
- Modzelewski P., 2009, *System zarządzania jakością a skuteczność i efektywność administracji samorządowej*, CeDeWu, Warszawa.
- Nazarczuk J.M., 2013, *Potencjał rozwojowy a aktywność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Nieplowicz M., 2016, *Analiza przypadków wdrożeń zrównoważonej karty wyników w jednostkach samorządu terytorialnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, nr 424.
- Niven P.R., 2008, *Balanced Scorecard step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons Inc, United States of America.
- Nowakowska A., 2015, *Zintegrowane plany rozwoju – w stronę terytorialno-funkcjonalnego podejścia do rozwoju jednostki terytorialnej*, [w:] Nowakowska A. (red.), *Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Okoń-Horodyńska E. (red.), 2011, *Potencjał rozwojowy wybranych gmin w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Przywora B., Bielecki L., 2017, *O potrzebie modernizacji polskiej służby cywilnej – w poszukiwaniu modelu po 20 latach reform*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia, vol. LXIV, 2, Sectio G.
- Szewczuk A., 2011, *Rozwój lokalny i regionalny – główne determinanty*, [w:] Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Ziolo M., *Rozwój lokalny i regionalny*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Wojciechowski E., 2012, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
- Ziębicki B., 2014, *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.