

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW W ZARZĄDZANIU PROCESAMI WEWNĘTRZNYMI JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Piotr WOŹNIAK

Streszczenie: W pracy przedstawiono kluczowe zagadnienia odnoszące się do podejścia procesowego w jednostce samorządu terytorialnego (JST). W pracy autor przybliży również ideę nowoczesnej metody wspomagającej zarządzanie procesowe w JST jaką jest Strategiczna Karta Wyników (SKW). Praca zawiera przykłady praktycznych rozwiązań zarządczych związanych z identyfikacją procesów oraz ich transpozycją zgodnie z wytycznymi europejskiego podejścia do SKW.

Słowa kluczowe: Strategiczna Karta Wyników, samorząd terytorialny, system zarządzania jakością, ISO 9001, skuteczność.

1. Wprowadzenie

Jak wielkie znaczenie ma podejście procesowe od wielu lat rozumieją menadżerowie organizacji komercyjnych. W ostatniej dekadzie coraz więcej samorządów terytorialnych poczynawszy przez gminy, jak i powiaty; na samorządach wojewódzkich kończąc - podejmuje decyzje o wdrożeniach dedykowanych systemów zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania jakością. Jednak w wielu przypadkach zapisy odnoszące się wyłącznie do wymagań norm jakościowych dla wielu włodarzy samorządów terytorialnych nie są wystarczającymi. Dlatego też w przekonaniu autora niniejszej publikacji zauważalny jest trend poszukiwania nowoczesnych metod poprawiających sprawność, szybkość a przede wszystkim skuteczność funkcjonowania administracji a tym samym procesów wewnętrznych w urzędzie. W przekonaniu autora publikacji europejska wersja Strategicznej Karty Wyników (SKW) w najbliższych latach może coraz częściej być spotykana w administracji samorządowej; uzupełniając tym samym wymagania prawne wobec samorządów terytorialnych oraz wdrożone dedykowane systemy zarządzania jakością.

Głównym powodem takiego zjawiska w przekonaniu autora; stały się dotychczasowe bardzo sceptyczne opinie kadry zarządzającej wobec innych metod; w tym także do samodzielnie stosowanego podejścia procesowego. Wielu przedstawicieli kadry zarządzającej w samorządach terytorialnych twierdzi, że wdrożenie podejścia procesowego w administracji z wyłączeniem innych metod poprawiających skuteczność procesów wewnętrznych krótko mówiąc mija się z celem. Nie można prowadzić sprawnej administracji samorządowej bazując wyłącznie na wynikach kontroli czy też prowadzonych audytów wewnętrznych czy zewnętrznych. Strategiczna Karta Wyników została przedstawiona ponad 25 lat temu w Stanach Zjednoczonych. Jej autorzy Robert Kaplan i David Norton uczestniczyli w projekcie badawczym Instytutu Nolan Norton pt. „Mierzenie skuteczności w organizacjach przyszłości” w 12 wybranych przedsiębiorstwa.

Po przeprowadzeniu procesu badawczego na łamach „Harvard Business Review” autorzy przedstawili wnioski skupiające się wokół narzędzia identyfikującego „mapowanie procesów wewnętrznych w organizacji” Autorzy pierwotnie przy tworzeniu metody przedstawili badanie skuteczności w czterech obszarach działalności organizacji. Finalnie obszary te nazwano perspektywami. Można wyróżnić następujące perspektywy:

- finansowa,
- klienta,
- operacyjna,
- rozwoju.

Obecnie SKW po wielu latach funkcjonowania szczególnie w organizacjach komercyjnych ewoluuje uwzględniając specyfikę regionalną działalności firm. Tak powstało europejskie podejście do tej metody, które różni się od pierwotnego podejścia amerykańskiego ukierunkowanego na obszary finansowe. Podejście europejskie jest ukierunkowane na obszary pozafinansowe. Autorzy podejścia europejskiego Herwig R. Friedag, Walter Schmidt oraz Hubert Rampersandt podkreślali, że głównym fundamentem sukcesu każdej organizacji są zasoby ludzkie. W odróżnieniu od podejścia amerykańskiego w podejściu europejskim zwrócono uwagę na indywidualny rozwój kadry. Podstawowe różnice pomiędzy podejściem europejskim, a amerykańskim zestawiono w autorskiej tabeli 1.

Tab. 1. Różnice pomiędzy podejściem europejskim, a amerykańskim do Strategicznej Karty Wyników

EUROPEJSKIE PODEJŚCIE DO SKW	AMERYKAŃSKIE PODEJŚCIE DO SKW
kapitał intelektualny równie istotny jak kapitał finansowy w strategii	strategia przedsiębiorstwa podporządkowana kapitałowi finansowemu
macierz domu SKW	mapa strategii SKW
indywidualne dążenia i aspiracje personelu	zespołowe dążenie do realizacji strategii podporządkowanej kapitałowi finansowemu
rozdzielenia dwóch typów celów: długookresowych i krótkookresowych	umieszczanie w mapie strategii zarówno celów długookresowych jak i operacyjnych
zarządcza (ludzie i działania) i sprawozdawcza (mierniki) SKW	jednolita SKW
ponadwydziałowe „kooperacje” SKW	przyporządkowanie wyznaczonych elementów SKW
realizacja „strategii wyłaniających się”	realizacja strategii zaplanowanej

Źródło: opracowanie własne

W przekonaniu autora publikacji w najbliższych latach to właśnie europejskie podejście do Strategicznej Karty Wyników będzie narzędziem coraz chętniej wdrażanym jako system wspomagania zarządzania procesami wewnętrznymi a zwłaszcza administracją w samorządach terytorialnych.

Dziś wiele samorządów terytorialnych bazuje wyłącznie na wymaganiach prawnych w zakresie postępowania administracyjnego zgodnego z Kodeksem Postępowania Administracyjnego włączając w te dokonania jedynie nie do końca dedykowane systemy zarządzania jakością oparte szczególnie na wymaganiach normy PN-EN ISO 9001.

Przejrzystość procesów wewnętrznych, badanie ich skuteczności i dedykowane systemy zarządzania jakością skorelowane z egzekwowaniem wymań prawnych wobec działalności samorządów terytorialnych to w ocenie autora najlepsza forma zagwarantowania profesjonalizmu obsługi klientów urzędów ze szczególnym uwzględnieniem czasu trwania ich obsługi.

W Polsce wielką rolę zgodnie z zapisami prawodawstwa odgrywają instytucje nadzorujące i kontrolujące pracę samorządów terytorialnych. To drugi, ale równie istotny wymiar jaki może odgrywać narzędzie poprawiające skuteczność procesów zwłaszcza związanych z wydatkowaniem środków publicznych badanych post factum przez takie instytucje jak np. Najwyższa Izba Kontroli czy też Regionalna Izba Obrachunkowa. Poniżej autor publikacji przedstawia potencjalne, wybrane; jednakże najbardziej zauważalne zalety stosowania SKW skorelowanej z dedykowanymi systemami zarządzania jakością w samorządach terytorialnych:

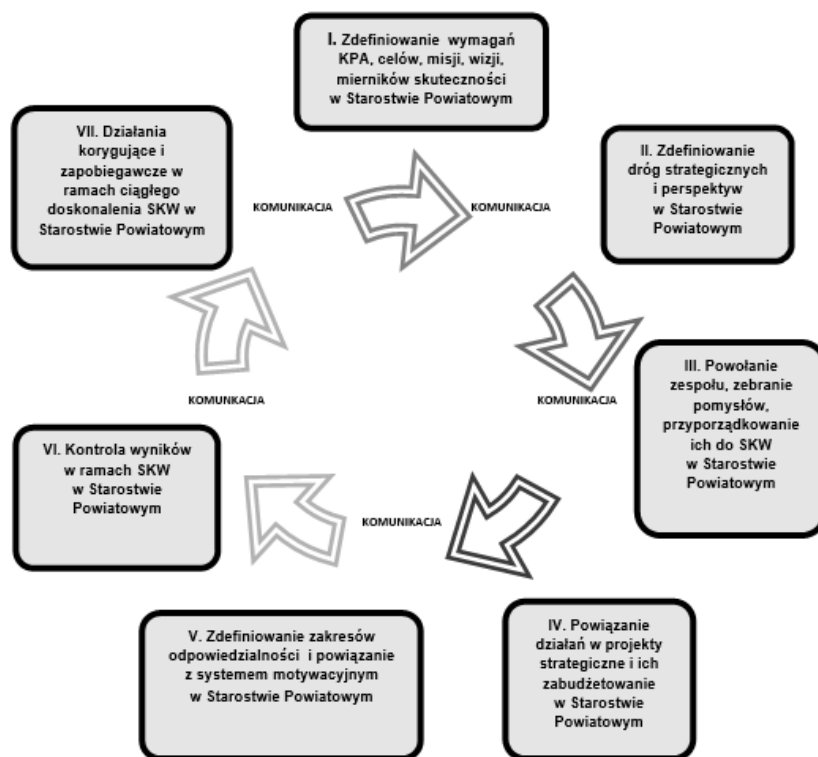
- sprawniejsza, szybsza sprawozdawczość finansowa (zwłaszcza w zakresie zbierania danych),
- poprawa wizerunku i lepszy odbiór wśród klientów samorządów terytorialnych,
- większy, stały monitoring-badanie satysfakcji i zadowolenia klientów systematyczny sposób,
- precyzyjniejsza delegacja odpowiedzialności na personel,
- większe możliwości implementacji innych wymagań standardów nie wymaganych obligatoryjnie jak np. systemów antykorupcyjnych w wydatkowaniu środków publicznych w samorządach terytorialnych,
- poprawę współpracy z instytucjami kontrolującymi,
- precyzyjniejsze wykonywanie (po procesie wewnętrznym) audytów skuteczności procesowej w urzędach,
- zwiększenie profesjonalizmu w obsłudze klientów,
- zwiększenie zaufania do urzędów administracji samorządowej,
- profesjonalna sprawozdawczość umożliwiająca włączenie dedykowanych rozwiązań z zakresu motywacji personelu,
- poprawa organizacji pracy w urzędzie,
- zwiększenie zakresu cyfryzacji w archiwizacji,
- zwiększenie elektronicznej obsługi klienta z możliwością monitorowania sprawy przez klienta,
- wprowadzenie mierników terminowości i skuteczności dla procesów administracyjnych w urzędzie.

W większości organizacji komercyjnych ale także non profit twórcy wyróżnili kilka etapów wdrożenia metody. Poniżej autor publikacji przedstawia potencjalne etapy wdrożenia SKW w samorządzie terytorialnym na przykładzie samorządu powiatowego.

Wdrożenie Strategicznej Karty Wyników w jednostce samorządu terytorialnego powinno być poprzedzone kompleksową analizą struktury organizacyjnej, która przede wszystkim powinna być oparta na odpowiednim przyporządkowaniu zakresów obowiązków i uprawnień do poszczególnych jednostek organizacyjnych i stanowisk pracy.

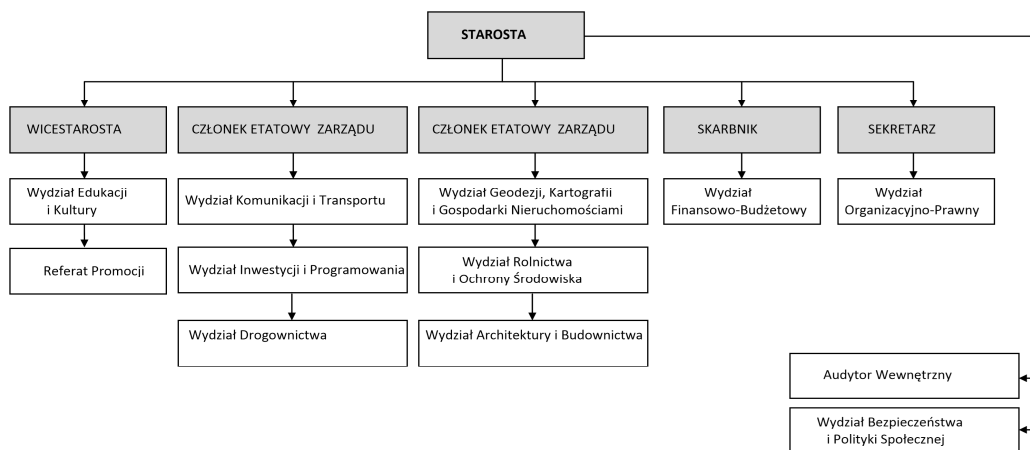
W dalszej kolejności należy dokonać próby mapowania procesów wewnętrznych i przyporządkowania ich do poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Finalną częścią takiego postępowania jest przyporządkowanie do wyznaczonych procesów wewnętrznych; zestawów mierniczych zgodnych z wytycznymi europejskiej wersji Strategicznej Karty Wyników.



Rys. 1. Etapowanie wdrożenia Strategicznej Karty Wyników w samorządzie powiatowym
 Źródło: opracowanie własne na podstawie [5]

W poniższej części autor publikacji przedstawia przykładową strukturę organizacyjną starostwa powiatowego jako elementu wejściowego do wdrożenia Strategicznej Karty Wyników.

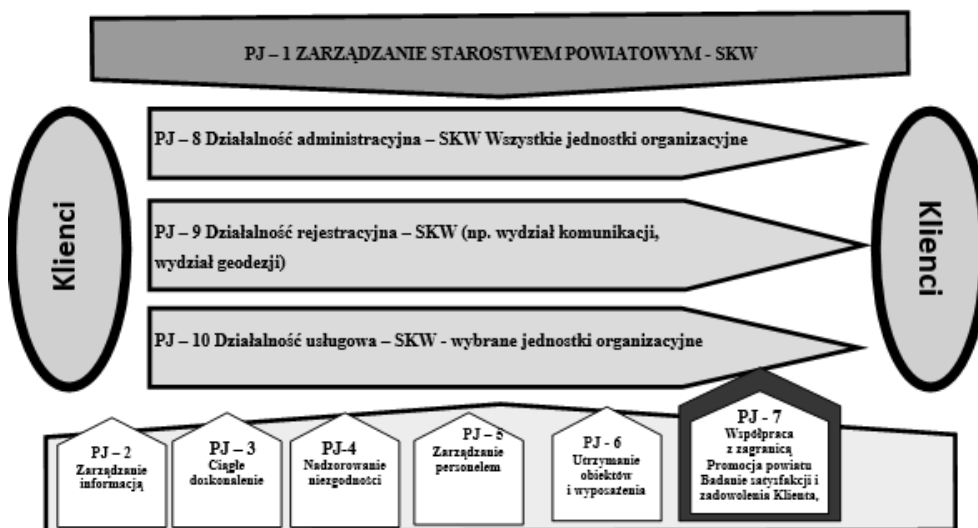


Rys. 2. Schemat organizacyjny Starostwa Powiatowego w Nysie
 Źródło: [6]

Po przeprowadzeniu analizy struktury organizacyjnej zgodnie z wytycznymi metody należy dokonać mapowania procesów wewnętrznych z jednoczesnym przyporządkowaniem ich do konkretnych właścicieli procesów. W celu sprawniejszego przeprowadzenia tej części wdrożenia SKW skorelowanej z podejściem procesowym należy dokonać podziału procesów na:

- procesy zarządzające (dotyczą wszystkich działań wpływających na pozostałe procesy wewnętrzne),
- procesy główne (dotyczą realizacji działań bezpośrednio związanych z spełnianiem wymagań klientów),
- procesy wspomagające (dotyczą działań związanych z realizacją procesów głównych – tworzą warunki umożliwiające realizację procesów głównych).

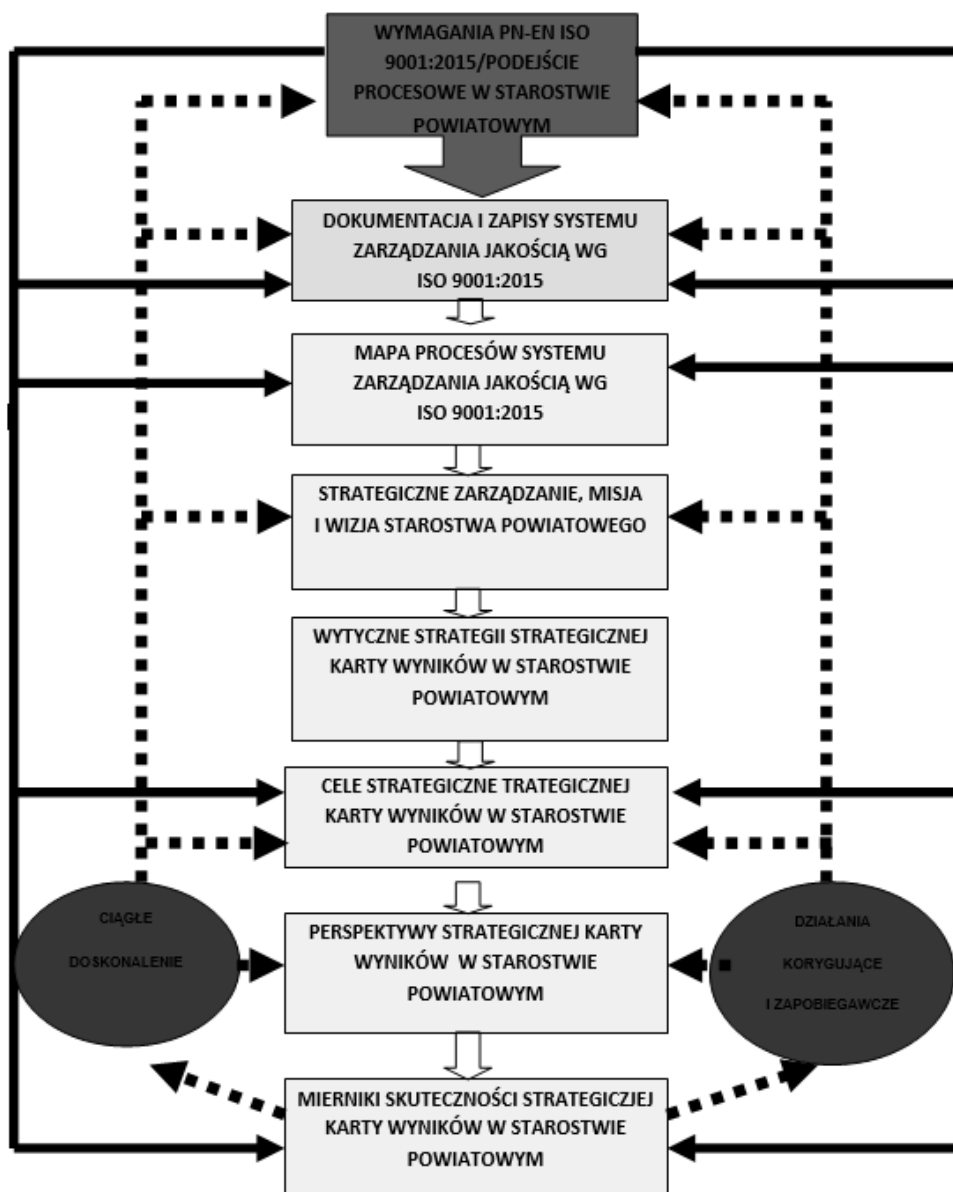
Poniżej przedstawiono przykładową mapę procesów, która może stanowić pełną identyfikację procesów wewnętrznych w jednostce samorządu terytorialnego jakim jest starostwo powiatowe.



Rys.3 Mapa procesów w systemie zarządzania procesowego wzbogacona SKW na przykładzie samorządu terytorialnego

Źródło: opracowanie własne

Po zidentyfikowaniu procesów wewnętrznych należy przeprowadzić swoistą transpozycję zgodną z wytycznymi Strategicznej Karty Wyników. Na podstawie utworzonej mapy procesów ustala się w starostwie powiatowym misję, wizję, strategię i cele jakości. W dalszej kolejności wyznacza obszary w których będą dokonywane pomiary skuteczności wraz z ustaleniem podstawowych mierników skuteczności funkcjonowania procesów w ramach poszczególnych perspektyw SKW. W poniższej części publikacji przedstawiono graficzne ujęcie zmodyfikowanej metody Strategicznej Karty Wyników ustanowionej w oparciu o założenia podejścia procesowego w starostwie (oparte o wymagania normy ISO 9001:2015).



Rys. 4. Model transpozycji podejścia procesowego zgodnego z wytycznymi ISO 9001:2015 w Strategiczną Kartę Wyników w Jednostce Samorządu Terytorialnego (JST)
 Źródło: opracowanie własne

2. Podsumowanie i wnioski

W niniejszej publikacji przedstawiono główne założenia europejskiego podejścia do Strategicznej Karty Wyników. Kluczowym zagadnieniem, które było przedmiotem autorskiej analizy stała się transpozycja podejścia procesowego w praktyczne zastosowanie

SKW w poza komercyjnej działalności jaką jest działalność administracyjna samorządu terytorialnego. Warto podkreślić, że SKW dotychczas stosowana jest wyłącznie w działalności komercyjnej. Z uwagi na zwiększające się z roku na rok wymagania z zakresu obsługi klientów oraz również zwiększające się wymagania związane monitorowaniem wydatków publicznych europejskie podejście do Strategicznej Karty Wyników będzie bez wątpienia wzbudzać zainteresowanie wśród świadomych przedstawicieli samorządów terytorialnych. W ocenie autora publikacji SKW z uwagi na uniwersalność stosowania może wpływać na poprawę skuteczności procesów wewnętrznych w urzędach samorządów terytorialnych.

Ważnym aspektem stosowania podejścia procesowego skorelowanego z SKW jest możliwość wdrożenia innych systemów wspomagających jak np. systemów zarządzania działaniami antykorupcyjnymi opartymi na normie ISO 37001.

To nowoczesne podejście do zarządzania samorządem terytorialnym z ustanowieniem dedykowanych mierników pozwala także profesjonalną sprawozdawczość oraz poprawę obsługi klientów.

Konkludując; w opinii autora publikacji przed SKW w samorządach terytorialnych czas zwiększonego zainteresowania i pierwszych wdrożeń.

Literatura:

1. Europejska norma ISO 9001:2015, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2015.
2. PN ISO 37001:2016 Systemy zarządzania działaniami antykorupcyjnymi, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2016.
3. Fischer F., Schiller A., Hanbuch- Prozess Management, Carl Hanser Verlag 2003.
4. Friedag H.R., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., My Balanced Scorecard. Moja Strategiczna Karta Wyników, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
5. Lewandowska A., Likierski M., Pod presją czasu. Strategiczna Karta Wyników w praktyce, Wydawnictwo C.H Beck Sp. z o.o. , Warszawa 2005, s. 61.
6. <http://bip.spnysa.nv.pl/Article/id,189.html> 26.04.2016r.

Dr inż. Piotr WOŹNIAK

Instytut Nauk Technicznych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nysie

48-300 Nysa ul. Armii Krajowej 7

tel./fax: +48 508 32 77 58

e-mail: wozniakpiotr@op.pl