

*TOMASZ STRĄK*

Uniwersytet Szczeciński

**WYKORZYSTANIE ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY DOKONAŃ  
W SEKTORZE FINANSÓW PUBLICZNYCH  
NA PRZYKŁADZIE POLSKIEGO SĄDOWNICTWA POWSZECHNEGO**

**Wprowadzenie**

Zgodnie ze standardami kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych zawartymi w Komunikacie nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych<sup>1</sup> najistotniejszym elementem kontroli zarządczej administracji rządowej, a także w jednostce samorządu terytorialnego jest system wyznaczania celów i zadań, jak również system monitorowania realizacji wyznaczonych celów i zadań. Niestety w praktyce elementy te na ogół nie mają właściwie zdefiniowanych procedur. Rzadkością jest sformalizowana jasna procedura definiowania celów i zadań wraz z przypisaniem osób odpowiedzialnych za ich realizację oraz funkcjonowanie systemu monitorowania realizacji celów wyposażonego w mechanizmy korygujące. W większości jednostek procedury dotyczące tych kwestii są dosyć lakoniczne i ograniczają się do powtórzenia zapisów standardów kontroli zarządczej. Najgorsza sytuacja daje się zaobserwować w zakresie skuteczności i efektywności realizacji celów. W zdecydowanej większości jednostek nie tylko nie istnieją procedury, które mają pozwolić na efektywne i skuteczne działanie,

---

<sup>1</sup> Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

ale nawet nie mierzy się tych dwóch parametrów. Warto podkreślić, że ocena efektywności wymaga wiązania nakładów i efektów (produktów lub rezultatów). Bez ilościowej identyfikacji produktów (lub rezultatów) nie można zatem ocenić, czy jednostka działa efektywnie, czy też nie.

Jednostki sektora finansów publicznych dla potrzeb pełnego wdrożenia kontroli zarządczej powinny zatem wdrożyć system zarządzania dokonaniem (ang. *performance management*). Performance management jest metodą zarządzania bazującą na koncepcji zarządzania przez cele P.F. Druckera<sup>2</sup>. Zgodnie z ujęciem G. Bouckaerta i J. Halligana<sup>3</sup> system zarządzania dokonaniem oparty jest na ciągłym pomiarze i analizie wyników działalności jednostki w kontekście oceny, czy kreuje ona wartość dla obywatela, co z kolei wymaga skutecznego i efektywnego zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z usług danej jednostki.

Jak słusznie zauważa B. Guy Peters, fundamentem koncepcji zarządzania dokonaniem jest wykorzystanie informacji o wynikach działań publicznych w celu dostarczenia lepszych usług przez sektor publiczny. Zarządzanie dokonaniem jest metodą, która jest wspólna dla wszystkich koncepcji *New Public Management* (NPM). Skuteczność tej metody wymaga identyfikacji celów działań publicznych, następnie zdefiniowania powiązań między celami i wskaźnikami mierzącymi działalność sektora publicznego<sup>4</sup>.

Jednym z najpopularniejszych modeli zarządzania dokonaniem jest zrównoważona karta dokonań (ZKD)<sup>5</sup>, która pozwala przełożyć długofalową strategię na działania operacyjne. Wykorzystanie tego narzędzia polega na określeniu kluczowych wątków i celów strategicznych organizacji oraz zadań, które mają realizować założone cele. Zrównoważona karta dokonań zawiera również wskaźniki KPI (ang. *Key Performance Indicators*) pomiaru stopnia realizacji celów, które wspomagają bieżące zarządzanie organizacją.

---

<sup>2</sup> P.F. Drucker: *Myśli przewodnie*, Harvard Business School, Warszawa 2008, s. 69.

<sup>3</sup> G. Bouckaert, J. Halligan: *Managing Performance. International comparisons*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2008, s. 100.

<sup>4</sup> B. Guy Peters: *Meta-governance and public management*, w: *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, pod red. S.P. Osborna, Routledge Masters in Public Management, New York 2010, s. 44.

<sup>5</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

Celem artykułu jest zaprezentowanie koncepcji zrównoważonej karty dokonań bazującej na modelu zarządzania wartością publiczną na przykładzie sądownictwa powszechnego.

## 1. Bazowe modele zrównoważonej karty dokonań dla sektora publicznego

Zrównoważona karta dokonań autorstwa R.S. Kaplana i D.P. Nortona powstała jako zbilansowany system pomiaru dokonań umożliwiający monitorowanie i ocenę szans realizacji oraz faktyczną realizację celów strategii<sup>6</sup>. Podstawą dla budowy ZKD było stwierdzenie, że system wskaźników, który powinna stosować organizacja, winien być zdeterminowany jej celami strategicznymi wynikającymi z misji oraz wizji. System ten powinien umożliwiać pomiar stopnia realizacji celów szczegółowych i operacyjnych, których osiągnięcie zgodnie z postawionymi przy budowie strategii hipotezami przyczynowo-skutkowymi umożliwi zrealizowanie celów strategicznych. R.S. Kaplan i D.P. Norton postulują zatem konieczność stosowania nie uniwersalnego, ale specyficznego dla danej organizacji systemu wskaźników. To założenie pozwoliło na łatwą implementację tego systemu do jednostek sektora finansów publicznych, gdzie ZKD obecnie jest jednym z najpopularniejszych uniwersalnych modeli wspomagających zarządzanie publiczne. W ZKD wskaźniki, które służą pomiarowi stopnia realizacji celów prezentowane są w postaci ułożonych hierarchicznie związków przyczynowo-skutkowych ujętych w cztery perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i rozwoju.

W jednostkach sektora finansów publicznych nadrzędną perspektywą jest na ogół nie perspektywa finansowa (jak w przypadku przedsiębiorstw), ale perspektywa klienta. Perspektywa finansowa stanowi tu jedynie ograniczenie wskazujące na ramy finansowe przyszłych działań. Organizacje te muszą ograniczać swoje wydatki do kwoty przewidzianej w budżecie, kierując się zarazem zasadą oszczędności i gospodarności. Jednak ich sukces nie może być mierzony stopniem realizacji budżetu czy wielkością oszczędności<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, pod red. G.K. Świdorskiej, Difin, Warszawa 2010, s. 532.

<sup>7</sup> Na tym założeniu zbudowany jest model zrównoważonej karty dokonań Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, w którym nadrzędną perspektywą jest perspektywa klienta.

R.S. Kaplan i D.P. Norton zaproponowali w roku 2000 dla potrzeb sektora publicznego zmodyfikowany model *Balanced Scorecard* (BSC), który uwzględnił trzy podstawowe role obywatela w stosunku do jednostki sektora finansów publicznych: podatnika, klienta i właściciela. Obejmuje on pięć perspektyw. Perspektywy kosztów, wartości oraz poparcia władzy mają przy tym charakter nadrzędny i wynikają bezpośrednio z misji organizacji. Perspektywa ponoszonych kosztów podkreśla znaczenie efektywności operacyjnej. Obejmuje się w niej wskaźniki dotyczące wydatków publicznych oraz kosztów społecznych, np. związanych z utratą pracy w wyniku likwidacji przedsiębiorstwa. Perspektywa kreacji wartości dotyczy korzyści, jakie jednostka dostarcza obywatelom, np. zmniejszenie wskaźnika przestępczości. Perspektywa poparcia władzy obejmuje realizację celów istotnych z punktu widzenia obywateli (podatników), władzy ustawodawczej lub władzy wykonawczej<sup>8</sup>.

Cele i wskaźniki w perspektywie procesów wewnętrznych są wtórne do trzech omówionych wyżej perspektyw. Osiągnięcie celów dotyczących przykładowo obniżenia kosztów, poprawy jakości dostarczanych obywatelom usług czy też skutecznej realizacji celów programu przyjętego przez parlament wymaga na ogół usprawnień procesów wewnętrznych, a dla ich osiągnięcia bardzo często należy zdobyć nowe umiejętności. Perspektywa ta wyznacza zatem cele i wskaźniki dla perspektywy uczenia się i rozwoju<sup>9</sup>.

Kolejną modyfikacją modelu ZKD dla potrzeb sektora publicznego, której dokonali R.S. Kaplan i D.P. Norton, była jego integracja z ogólnym modelem kreacji wartości publicznej. Model ten oparty został na następującej logice działania:

- 1) oczekiwania wyborców zmaterializowane w postaci wyników wyborów oraz koalicji rządzącej definiują priorytety strategiczne (tzw. źródła wartości publicznej – *source of public value*) (perspektywa wyborców/wsparcia);
- 2) procesy wewnątrz kreują wartość dla wyborców i rządzących (perspektywa procesów wewnętrznych);
- 3) aktywa niematerialne sektora publicznego, takie jak ludzie, wiedza i organizacja, muszą być podporządkowane realizacji priorytetów strategicznych (perspektywa uczenia się i rozwoju);

<sup>8</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton: *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business Press, 2001, s. 136–137.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 137.

- 4) związki przyczynowo-skutkowe definiują logikę konwersji aktywów niematerialnych na „materialne” wyniki;
- 5) zarządzanie zasobami umożliwia jednostce sektora finansów publicznych maksymalizację wpływu swoich zasobów na sprawną realizację priorytetów strategicznych<sup>10</sup>.

Model ZKD dla jednostek sektora finansów publicznych oparty na modelu kreacji wartości publicznej zawiera pięć perspektyw. Dwie pierwsze perspektywy determinują cele strategiczne jednostek sektora finansów publicznych. Punktem wyjścia są przy tym oczekiwania wyborców (perspektywa wyborców/klienta), które następnie poddane są weryfikacji i konkretyzacji na podstawie identyfikacji oczekiwań i celów politycznych aktualnie rządzących (perspektywa wsparcia). To władza ustawodawcza i wykonawcza decyduje bowiem o wysokości środków publicznych przeznaczonych na realizację priorytetów strategicznych.

Kolejne trzy perspektywy ZKD determinują sprawność realizacji zdefiniowanych w dwóch poprzednich perspektywach priorytetów strategicznych. W perspektywie procesów wewnętrznych w porównaniu do klasycznej ZKD wyodrębniono dodatkowo procesy zarządzania wyborcami, które obejmują procesy wsparcia klienta i procesy wsparcia obywatela oraz procesy zarządzania „wsparciem”, które dotyczą relacji z władzą ustawodawczą i wykonawczą, czyli z politykami nadzorującymi daną organizację. Perspektywa finansowa w prezentowanym modelu ZKD dla sektora finansów publicznych zastąpiona została perspektywą zasobów obejmującą zarządzanie budżetem oraz zarządzanie zasobami rzeczowymi.

Spośród licznych wdrożeń ZKD w sektorze publicznym, przykładowo można wymienić: sądownictwo w Singapurze<sup>11</sup>, Ministerstwo Sprawiedliwości w Macedonii<sup>12</sup>, Służbę Finansów i Księgowości Obrony (*Defense Financial and Accounting Service*) Departamentu Obrony Stanów Zjednoczonych<sup>13</sup>, miasto

---

<sup>10</sup> R.S. Kaplan: *Balanced Scorecard w sektorze publicznym*, Materiały z konferencji zorganizowanej 2 lutego 2006 r. w Warszawie, s. 16 – 17.

<sup>11</sup> Journey Towards Judicial Excellence: The Singapore Subordinate Courts' Experience, <http://www.apjrf.com/papers/Peng.pdf>, (dostęp: 1.09.2011).

<sup>12</sup> *The Balanced Scorecard for the Ministry of Justice of the Republic of Macedonia*, <http://www.balancedscorecardreview.it/> (dostęp: 01.09.2011).

<sup>13</sup> *DFAS Strategic Plan*, 2011, [http://www.dfas.mil/dms/dfas/contractorsvendors/pdf/DFAS\\_Strategic\\_Plan\\_2011.pdf](http://www.dfas.mil/dms/dfas/contractorsvendors/pdf/DFAS_Strategic_Plan_2011.pdf) (dostęp: 2.09.2011).

Charlotte w USA<sup>14</sup>, czeskie miasto Vsetin<sup>15</sup>, Ministerstwo Obrony Narodowej Wielkiej Brytanii<sup>16</sup>, Centrelink (usługi opieki społecznej w Australii)<sup>17</sup>, Radę do Spraw Zwolnień Warunkowych Anglii i Walii (*The Parole Board for England and Wales*)<sup>18</sup>, szwedzką policję<sup>19</sup>, Kanadyjską Królewską Policję Konną (*Royal Canadian Mounted Police*)<sup>20</sup>, duńską Agencję Nieruchomości Zabytków (*Palaces and Properties Agency*)<sup>21</sup>, mapę strategii rozwoju gospodarczego Brazylii<sup>22</sup>, University of Leeds<sup>23</sup>. Metoda ta również w Polsce zdobywa coraz większą popularność. Na koncepcji BSC oparta jest między innymi strategia Zakładu Ubezpieczeń Społecznych<sup>24</sup>, Służby Celnej<sup>25</sup>.

## 2. Koncepcja zrównoważonej karty dokonań dla polskiego sądownictwa powszechnego

Uwzględniając doświadczenia we wdrażaniu i funkcjonowaniu ZKD w sektorze publicznym oraz najnowsze osiągnięcia teorii zarządzania publicznego, przy budowie ZKD dla sądownictwa powszechnego wykorzystano opracowany przez autora Zbilansowany Model Wartości dla Obywatela (ang. *Balanced Value for the Citizen Model* – BVCM). Model ten bazuje na ujęciu wartości publicznej przez pry-

<sup>14</sup> *Strategic Planning Handbook: Charlotte's Model for Integrating Budget and Performance Management*, www.charmeck.org (dostęp: 2.09.2011).

<sup>15</sup> Z. Husek, M. Susta, M. Pucek: *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve vřejnem sektoru*, Narodni informacni središko pro podporu jakosti, Praga 2006.

<sup>16</sup> *Ministry of Defence Annual Report and Accounts 2004–2005*, Londyn 2005.

<sup>17</sup> *Centrelink's Balanced Scorecard*, Australian National Audit Office, Canberra 2002.

<sup>18</sup> *Business Plan 2010–2011*, The Parole Board for England and Wales, (dostępny online), <http://www.paroleboard.gov.uk/> (dostęp: 3.09.2011).

<sup>19</sup> K. Elefalk: *The Balanced Scorecard of the Swedish Police Service*, Total Quality Management 2001, nr 12.

<sup>20</sup> R.S. Kaplan, D. P. Norton: *Mapy strategii w biznesie. Jak przelożyć wartości na mierzalne wyniki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011, s. 455–459.

<sup>21</sup> M. Fuglsang-Frederiksen: *Public Interest and Public Values in the Palaces and Properties Agency*, EGPA Conference, Mediolan 2006.

<sup>22</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Wdrażanie strategii...*, s. 77–81.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 105–110.

<sup>24</sup> *Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012*, ZUS, Warszawa 2010.

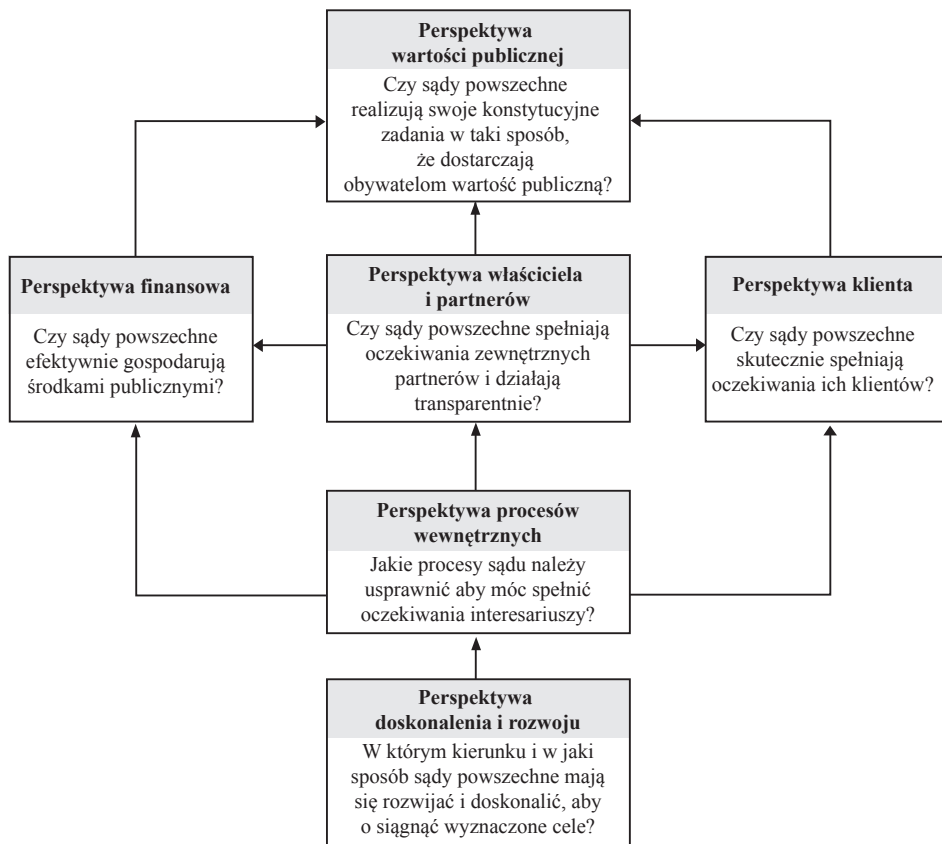
<sup>25</sup> *Strategia działania Służby Celnej na lata 2010–2015*, Załącznik do zarządzenia Ministra Finansów z dnia 21 maja 2010, Warszawa 2010.

zmat zasad „dobrego rządzenia” (transparentność, partycypacja, innowacyjność i zdolność do odpowiadania na oczekiwania interesariuszy, rozliczalność, przestrzeganie prawa i zasad etycznych, skuteczność oraz efektywność).

Uwzględniając wymienione wyżej czynniki opracowano model ZKD dla sądownictwa powszechnego, w którym cztery podstawowe perspektywy ZKD uzupełniono o dwie dodatkowe perspektywy, a mianowicie: perspektywę wartości publicznej oraz perspektywę właściciela i partnera. ZKD dla sądownictwa powszechnego zawiera zatem sześć poniższej wymienionych perspektyw:

- 1) perspektywa wartości publicznej,
- 2) perspektywa właściciela i partnerów,
- 3) perspektywa klienta,
- 4) perspektywa finansowa,
- 5) perspektywa procesów wewnętrznych,
- 6) perspektywa doskonalenia i rozwoju.

Na rysunku 1 zaprezentowano model ZKD dla sądownictwa powszechnego. Perspektywą nadrzędną w zaprezentowanej koncepcji ZKD jest perspektywa wartości publicznej, która obejmuje cele i mierniki dotyczące kreacji wartości publicznej. Cele w tej perspektywie dotyczą realizacji głównych celów strategicznych Ministerstwa Sprawiedliwości zbudowanych na bazie wyzwań dla polskiego sądownictwa powszechnego wynikających z Konstytucji RP oraz przyjętych przez Rzeczpospolitą Polską zobowiązań międzynarodowych, w tym w szczególności wynikających z uczestnictwa w międzynarodowych strukturach oraz wytycznych płynących z orzeczeń Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości (ETS) i Europejskiego Trybunału Praw Człowieka (ETPCz).



Rysunek 1. Model zrównoważonej karty dokonań dla sądownictwa powszechnego  
Źródło: opracowanie własne.

Nadrzędny cel strategiczny dla sądownictwa powszechnego mógłby przykładowo dotyczyć realizacji zasady zapewnienia prawa do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia sprawy bez nieuzasadnionej zwłoki przez właściwy, niezależny, bezstronny i niezawisły sąd. Dla tak sformułowanego celu strategicznego można w oparciu o aktualnie planowane działania Ministerstwa Sprawiedliwości sformułować trzy podstawowe wątki strategiczne:

- 1) transparentne, bezstronne i niezależne sądownictwo powszechne,
- 2) usprawnienie funkcjonowania sądownictwa powszechnego,
- 3) ułatwienie dostępu obywateli do wymiaru sprawiedliwości.



Perspektywa ta ma charakter syntetyczny. Dla niej nie definiuje się zatem inicjatyw strategicznych (zadań), których realizacja pozwala na osiągnięcie zakładanych celów. Cele strategiczne sądownictwa powszechnego zdefiniowane dla tej perspektywy są realizowane poprzez zadania zdefiniowane w perspektywie właściciela i partnerów, klienta oraz finansowej.

W perspektywie właściciela i partnerów definiowane są przede wszystkim cele dotyczące realizacji przez sądy obowiązków wobec obywatela – interesariusza rozumianego jako właściciel i partner społeczny sądu, a nie osoba bezpośrednio korzystająca z jego usług. Realizacja celów zdefiniowanych w tej perspektywie jest związana ze sprawnością procesów wewnętrznych dotyczących zarządzania relacjami z obywatelami i partnerami społecznymi oraz instytucjami nadzorczymi, w szczególności takimi jak minister sprawiedliwości, Krajowa Rada Sądownicza.

W perspektywie tej ocenia się przede wszystkim realizację przez sądy w stosunku do obywateli i partnerów społecznych następujących zasad: transparentność, partycypacja i rozliczalność.

W perspektywie klienta formułuje się cele dotyczące wypełniania potrzeb i oczekiwań tych osób i podmiotów, które bezpośrednio korzystają z sądu (klientów sądów, np. stron postępowania). W perspektywie tej wykorzystywane są wskaźniki procesu, produktu, rezultatu oraz skuteczności. W przypadku sądownictwa powszechnego, dla tej perspektywy definiuje się na ogół KPI dotyczące czasu załatwienia sprawy, dostępności do sądu, łatwości uzyskania informacji, jakości obsługi oraz stabilności orzecznictwa. Podstawowymi parametrami oceny są tutaj: terminowość, jakość, sprawność i jakość obsługi, satysfakcja klienta, informowanie o usłudze oraz wartość (użyteczność) dla klienta.

W perspektywie finansowej definiuje się cele i wskaźniki dotyczące gospodarki finansowej sądów, które są istotne z punktu widzenia realizacji celów zdefiniowanych w perspektywie wartości publicznej (z punktu widzenia obywatela jako podatnika, a nie klienta) oraz dotyczą przestrzegania zasad gospodarki finansowej jednostek sektora finansów publicznych. Dla perspektywy finansowej można zdefiniować następujące obszary: koszty lub wydatki, dochody lub przychody, pozyskanie dodatkowych środków oraz przestrzeganie zasad gospodarki finansowej.

W perspektywie procesów wewnętrznych definiuje się wskaźniki, które mierzą stopień realizacji celów dotyczących usprawnień kluczowych procesów wewnętrznych i wykonywania działań, które zgodnie z przyjętymi hipotezami

przyczynowo-skutkowymi mają pozwolić na osiągnięcie celów wskazanych zarówno w perspektywie właściciela i partnerów społecznych, klienta, jak i perspektywie finansowej. Wyróżniono dla sądów powszechnych cztery grupy procesów wewnętrznych:

- 1) procesy podstawowe, czyli procesy orzecznicze,
- 2) procesy bezpośredniego wsparcia procesów orzeczniczych,
- 3) procesy wsparcia funkcjonowania organizacji jako całości,
- 4) procesy zarządcze.

W perspektywie tej, w przypadku sądów kluczowe są przy tym wskaźniki efektywności, opanowania wpływu, dotyczące wyrównywania obciążeń między sądami, dotyczące właściwych proporcji między poszczególnymi grupami zawodowymi i dotyczące uruchomienia nowych kanałów dostępu do sądu.

Perspektywa doskonalenia i rozwoju obejmuje cele i KPI determinujące długoterminowy rozwój organizacji. Perspektywa ta opisuje zatem niematerialne aktywa organizacji oraz rolę, jaką pełnią one w procesie realizacji strategii. Można wyróżnić trzy podstawowe elementy tej perspektywy: kapitał ludzki, kapitał informacyjny oraz kapitał organizacyjny. Cele w tej perspektywie dotyczyć powinny zatem:

- 1) pracowników sądów (sędziów, referendarzy, asystentów i urzędników) oraz osób współpracujących z sądami (np. ławników i biegłych),
- 2) gromadzenia i udostępniania informacji, czyli funkcjonalności i sprawności systemów informatycznych, ewentualnej ich dostępności dla podmiotów trzecich,
- 3) struktury organizacyjnej i systemu zarządzania sądownictwa powszechnego.

Wskaźniki dla poszczególnych obszarów tej perspektywy na ogół odnoszą się do stopnia realizacji określonych przedsięwzięć, sprawności systemów informatycznych lub pomiaru luk kompetencyjnych i organizacyjnych. W tej perspektywie wykorzystywane są zarówno proste mierniki produktu (np. liczba przeszkolonych), jak i złożone mierniki oparte na pomiarze odległości od wzorca (np. Indeksy Jakości Struktury Organizacyjnej, Indeksy Jakości Zarządzania itp.).

Dla poszczególnych celów ZKD, oprócz wskaźników należy zdefiniować zadania inicjatyw strategicznych, których realizacja ma pozwolić na osiągnięcie przyjętych celów. W tabeli 1 zaprezentowano przykładowe cele, KPI oraz zadania dla ZKD sądownictwa powszechnego.

Tabela 1

## Przykładowe cele, KPI oraz zadania dla ZKD sądownictwa powszechnego

Perspektywa	Cel	Wskaźnik	Zadanie
Wartości publicznej	Zagwarantowanie pełnego przestrzegania zasady niezależności sądów i niezawisłości sędziowskiej	Indeks niezależności sądów i niezawisłości sędziów	
	Skrócenie czasu rozpatrywania spraw sądowych do roku 2015 o 30%	Wskaźnik całkowitego czasu trwania postępowania	
Właściciela i partnera	Jawne i przejrzyste działanie sądów	Syntetyczny wskaźnik transparentności działania sądów	Z1. Przygotowanie wytycznych dla sądów w zakresie realizacji zasady transparentności działania sądów
Klienta	Likwidacja strukturalnych zaległości w sądach poszczególnych szczebli	Odsetek sądów o wskaźniku pozostaleń przekraczającym 3-miesięczny wpływ	Z36. Opracowanie i wdrożenie programu likwidacji strukturalnych zaległości w sądach
Finansowa	Racjonalizacja kosztów funkcjonowania wymiaru sprawiedliwości	Wskaźnik efektywności kosztowej	Z60. Utworzenie centrum zakupów dla sądów powszechnych
Procesów wewnętrznych	Zwiększanie sprawności postępowań sądowych	Wskaźnik terminowości sporządzania uzasadnień	Z81. Opracowanie zbioru dobrych praktyk w zakresie zarządzania postępowaniem sądowym
Doświadczenia i rozwoju	Minimalizacja luki kompetencyjnej	Wskaźnik luki kompetencyjnej	Z104. Opracowanie wspólnie z KSSIP programów szkoleń stacjonarnych, elektronicznych i hybrydowych dla poszczególnych profili kompetencyjnych

Źródło: opracowanie własne.

## Uwagi końcowe

Zrównoważona karta dokonań jest jednym z najpopularniejszych modeli pomiaru dokonań jednostek sektora finansów publicznych. Pozwala przy tym na ujęcie w jeden spójny system procedury wyznaczania i monitorowania celów, wskaźników oraz zadań, a także zarządzanie ryzykiem. Opisana koncepcja ZKD umoż-

liwia ocenę działalności jednostki z trzech perspektyw zewnętrznych: obywatela – właściciela, obywatela – podatnika oraz obywatela – klienta. Pozwala zatem na zbilansowany pomiar kreacji wartości publicznej dla obywatela. W zaprezentowanym ujęciu kontrola zarządcza jest elementem, który ma zapewnić sprawne funkcjonowanie systemu zarządzania wartością publiczną w jednostce. Wdrożenie zaproponowanego rozwiązania w jednostkach sektora finansów publicznych umożliwi pełne przestrzeganie standardów kontroli zarządczej ujętych w grupie B. Cele i zarządzanie ryzykiem.

## Literatura

- Business Plan 2010–2011*, The Parole Board for England and Wales, <http://www.parole-board.gov.uk/> (dostęp: 3.09.2011).
- Bouckaert G., Halligan J.: *Managing Performance. International comparisons*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2008.
- Centrelink's Balanced Scorecard*, Australian National Audit Office, Canberra 2002.
- Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, pod red. G.K. Świdorskiej, Difin, Warszawa 2010.
- DFAS Strategic Plan*, 2011, [http://www.dfas.mil/dms/dfas/contractorsvendors/pdf/DFAS\\_Strategic\\_Plan\\_2011.pdf](http://www.dfas.mil/dms/dfas/contractorsvendors/pdf/DFAS_Strategic_Plan_2011.pdf) (dostęp: 2.09.2011).
- Drucker P.F.: *Myśli przewodnie*, Harvard Business School, Warszawa 2008.
- Elefalk K.: *The Balanced Scorecard of the Swedish Police Service*, Total Quality Management nr 12 2001.
- Fuglsang-Frederiksen M.: *Public Interest and Public Values in the Palaces and Properties Agency*, EGPA Conference, Mediolan 2006.
- Husek Z., Susta M., Pucek M.: *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve vřejnem sektoru*, Narodni informacni središtko pro podporu jakosti, Praga 2006.
- Journey Towards Judicial Excellence: The Singapore Subordinate Courts' Experience*. <http://www.apjrf.com/papers/Peng.pdf> (dostęp: 1.09.2011).
- Kaplan R.S.: *Balanced Scorecard w sektorze publicznym*, Materiały z Konferencji zorganizowanej 2 lutego 2006 r. w Warszawie.
- Kaplan R.S., Norton D.P.: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Kaplan R.S., Norton D.P.: *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business Press, 2001.
- Kaplan R.S., Norton D.P.: *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011.

- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin., nr 15, poz. 84).
- Ministry of Defence Annual Report and Accounts 2004–2005*, Londyn 2005.
- Peters G.B.: *Meta-governance and public management*, w: *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, pod red. S.P. Osborna, Routledge Masters in Public Management, New York 2010.
- Strategia działania Służby Celnej na lata 2010–2015*, Załącznik do zarządzenia Ministra Finansów z dnia 21 maja 2010 r., Warszawa 2010.
- Strategia przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012*, ZUS, Warszawa 2010.
- Strategic Planning Handbook: Charlotte's Model for Integrating Budget and Performance Management*, [www.charmeck.org](http://www.charmeck.org) (dostęp: 2.09.2011).
- The Balanced Scorecard for the Ministry of Justice of the Republic of Macedonia* <http://www.balancescorecardreview.it/> (dostęp: 1.09.2011).

dr Tomasz Strąk  
Uniwersytet Szczeciński  
Katedra Zarządzania Finansami  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
ul. Mickiewicza 64  
71-101 Szczecin  
[strak@ms.gov.pl](mailto:strak@ms.gov.pl)

## **SUSTAINABLE USE OF CARDS MADE IN THE PUBLIC SECTOR ON THE EXAMPLE OF POLISH NATIONAL JUDICIAL SYSTEM**

### **Summary**

The article presents the concept of Sustainable Cards Accomplishments (SCA) for public sector entities based on a balanced value model for a national example of judicial system. BVCN approach is based on the Balanced Value for Citizen Model – BVCM through the prism of the principles of “good governance” (transparency, participation, innovation and ability to respond to the expectations of stakeholders, accountability, law and ethics, efficiency and effectiveness).

Model of SCA for achievements based on common courts BVCM has six perspectives: public value, the owner and partner, customer, financial, internal processes and the improvement and development. Presented in terms of management control is the part that is to ensure the smooth functioning of public value management system in the unit.

*Translated by Tomasz Strąk*