

Marek Ćwiklicki*
Tomasz Kafel**

ZASTOSOWANIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

THE USE OF THE STRATEGIC SCORECARD IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Summary

The main goal of the paper was to outline the problem of strategy formulation, implementation, and control in non-governmental organisations. In the first part of article the factors strengthening importance of non-governmental organisations in polish economy were presented. Further on the authors described the specificity of strategic management in non-governmental organisations. In the next part of article the Balanced Scorecard adaptation to non-governmental organisations was show. At the end of the paper an example of Balanced Scorecard implementation in selected foundation was presented.

1. Uwagi wstępne

Wiele polskich organizacji pozarządowych znajduje się dopiero w początkowym stadium rozwoju. Dynamiczne zmiany w otoczeniu oraz specyfika zarządzania organizacjami pozarządowymi powodują, że wielu zaangażowanym i zapracowanym menedżerom brak jest czasu na: określanie celu działania, opracowywanie programu działania, organizowanie i prowadzenie zebrań, zbieranie funduszy, organizowanie pracy zarządu, przygotowywanie budżetu, prowadzenie rachunkowości, planowanie długofalowe, opracowanie strategii rozwoju i ocenę wyników pracy. Zdarza się również tak, że organizacje pozarządowe nie poświęcają zbyt wiele czasu i środków na tematy organizacyjne

* dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

** dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie.

z obawy przed nadmiernym rozrostem struktur urzędniczych i odwróceniem uwagi od realizacji swych podstawowych zadań. Rosnąca, ale wciąż niewystarczająca, liczba krajowych i regionalnych ośrodków informacyjnych, baz danych, sieci komputerowych czy publikacji dotyczących zarządzania strategicznego organizacjami pozarządowymi stanowi tutaj dodatkowe utrudnienie. Nie mając pojęcia o istnieniu organizacji stanowiących sobie podobne cele często powiela się ich wysiłki. Uniemożliwia to także planowanie, koordynację działań i realizację wspólnych przedsięwzięć. Utrudnia to również dostęp do informacji z zagranicy na temat pomocy finansowej oraz udział w różnych programach wymiany i programach szkoleniowych.

Odpowiedzią organizacji gospodarczych na dynamiczne zmiany w otoczeniu było między innymi stworzenie koncepcji zarządzania strategicznego. Mimo że organizacjami pozarządowymi zarządza się raczej w znaczeniu krótkoterminowym niż strategicznym, to w świetle zmieniających się warunków otoczenia konieczne jest zainteresowanie się analizą i weryfikacją ich roli czy misji w celu dostosowania się organizacji pozarządowych do wspomnianych zmian, co będzie przejawem ich strategicznego myślenia. Potrzebują one nowych narzędzi zarządzania, które pozwolą im osiągnąć cele strategiczne. Do tych narzędzi należy z pewnością szereg metod i technik wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym, między innymi strategiczna karta wyników [Balanced Scorecard (BSC)].

2. Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych

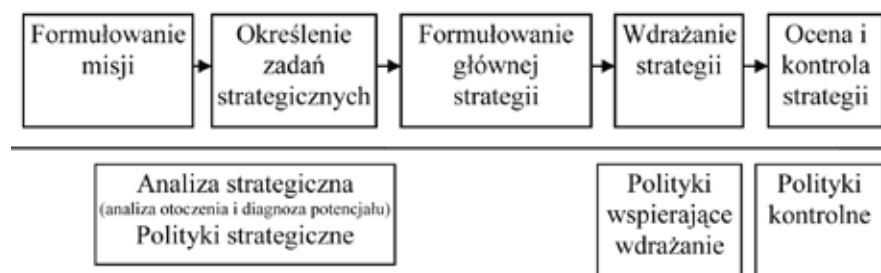
Coraz częściej, zarówno w literaturze, jak i praktyce gospodarczej - także w Polsce - zauważyć można, że planowanie strategiczne objęło sektor organizacji pozarządowych^[1]. Początkowo plany (najczęściej dziesięcioletnie), których opracowanie pochłaniało mnóstwo wysiłku, odchodziły w ciągu roku, dwóch w zapomnienie, bądź dezaktualizowały się wywołując uzasadniony sceptycyzm. Burzliwe otoczenie ograniczyło horyzont czasowy planów do trzech lat i dzisiaj koncentrują się one na określaniu priorytetów oraz ogólnych harmonogramów [Hudson 1997, s. 97-98].

Analizując literaturę przedmiotu można stwierdzić, że proces zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych przebiega według analogicznych do stosowanych w przedsiębiorstwach etapów (rys.1). W procesie planowania strategicznego kluczowym zagadnieniem jest poprawnie sformułowana misja. Brak klarownej misji również w organizacji pozarządowej (szczególnie realizującej kilka równoległych działań) może wprowadzić chaos, natomiast jej

¹ Wyniki badań prowadzonych w Wielkiej Brytanii pokazały, że 84% badanych organizacji charytatywnych wykorzystuje (bądź zamierza wykorzystać) metody planistyczne, szczególnie SWOT [Lynas, Ritchie 1995, s. 274].

właściwie postawienie pozwoli rozwijać się organizacji w pożądanym kierunku [Drucker 1995, Handy 1990 za: Lynas, Ritchie 1995, s. 268]. Warto zwrócić uwagę, że w organizacjach pozarządowych misja odgrywa szczególną rolę - znamienne jest to, że wśród kluczowych czynników sukcesu stawiana jest na pierwszym miejscu. Mamy tu do czynienia ze swego rodzaju sprzężeniem zwrotnym, bowiem dobrze sformułowana misja generuje i przyciąga dodatkowe zasoby (finansowe i ludzkie), mobilizuje i motywuje społeczeństwo do aktywności, co umożliwia realizację i rozwój organizacji, podczas gdy nieatrakcyjna społecznie misja nie uzyska poparcia finansowego fundatorów, ani wolontariuszy, co w konsekwencji pozbawia organizację szans na jej wypełnienie [Iwaszkiewicz-Rak 1997, s. 83].

Rysunek 1. Model procesu zarządzania strategicznego w organizacjach non profit



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Higgins, Vincze 1986]

Specyficzne jest również otoczenie organizacji pozarządowych, a ponieważ obejmuje ono bardzo szerokie spektrum organizacji, trudno jest wyróżnić jego jednorodne elementy. Znajdują się tam z pewnością takie siły nacisku, jak: podatnicy, donatorzy i sponsorzy, rząd, wolontariusze, a także konkurencja. Oczekiwania, prezentowane szczególnie ze strony donatorów i opinii publicznej wobec organizacji pozarządowych funkcjonujących w oparciu o planowanie budżetowe, dotyczą m.in. zredukowania strony wydatków. W wielu wypadkach odnosząca sukcesy w realizacji nowych zadań organizacja staje wobec konieczności rezygnacji z pewnej sfery działań - zadania są już bowiem zrealizowane - a czasami jej likwidacji [Kennedy 1986, s. 271 za: Higgins, Vincze 1986]. Niestety, dla niektórych organizacji celem jest przetrwanie i dlatego utrzymują się za wszelką cenę blisko punktu równowagi („breakeven point”), nie myśląc o osiągnięciu pełnego sukcesu w realizacji swej misji i celów. Równie często organizacje non profit upatrują sens swego działania w wydawaniu środków z „budżetu”, a nie powiększaniu go. Istnieje także tendencja planowania przyszłego budżetu na bazie wydatków poniesionych w ubiegłym roku, warunkiem

jest jednak jego pełne wykorzystanie, na czym koncentrują swą uwagę niektóre organizacje.

Głównym problemem w ustalaniu celów strategicznych wśród działań organizacji pozarządowych jest porównanie korzyści, kosztów i ryzyka związanego z realizacją poszczególnych działań czy projektów. Trudności sprawia także sposób mierzenia poziomu wykonania zadań oraz brak jasności co do odpowiedzialności za decyzje. Istnieje również wiele sprzeczności pomiędzy celami strategicznymi, realizowanymi przez organizacje pozarządowe, co wynika z różnorodności ich działań. Choć priorytety organizacji określane są w perspektywie długofalowej, sytuacja w otoczeniu często przynosi pilniejsze potrzeby i niektórych celów nie da się do końca zrealizować. Cele strategiczne pozwalają zatem skupić się na kwestiach, którymi organizacja, jako całość, pragnie zająć się w danym momencie.

Interesujące podejście do planowania strategicznego w organizacjach pozarządowych zaproponował J.M. Bryson. Proponuje on w pierwszych etapach zaangażowanie partnerów/ interesariuszy w ustalanie celów strategicznych. W dalszych etapach wprowadza on monitoring otoczenia (poprzez wykorzystanie odpowiednich technik analitycznych), zmierzający do odkrycia przyszłych kluczowych obszarów strategicznych. Propozycje zamyka instytucjonalizacja strategii, m.in. poprzez jej zaakceptowanie przez członków organizacji [Hudson 1997, s. 270].

Wśród narzędzi pomocnych w wyborze kierunków strategicznych znajdziemy m.in.:

1. Systematyczny przegląd opcji strategicznych oraz ich konfrontację z misją organizacji - ze względu na cykliczność opracowania strategii, a więc często także konieczność zmiany misji, podejście to nie jest niezawodne.
2. Przypisywanie wag działaniom, które mogą być finansowane z tych samych funduszy. Oto przykładowa skala ocen działania proponowana w tym podejściu:
 - sprawy o krytycznym znaczeniu strategicznym,
 - ważne, ale nie absolutnie konieczne,
 - należy je prowadzić, jeśli znajdują się na to środki.
3. Ocenę potencjalnego wpływu rozpatrywanych działań organizacji na różne grupy odbiorców, która polegać może na odpowiedzi na przykładowe pytania:
 - jaki jest nasz potencjalny wpływ na tę grupę?
 - jaki jest nasz rzeczywisty, bieżący wpływ?
 - w jakim stopniu proponowane działania mogą go zwiększyć?

4. Testowanie działań poprzez konsultowanie ich z ważnymi grupami zainteresowanych (partnerów, interesariuszy) danymi usługami i zapoznanie się z ich reakcją na proponowane działania.
5. Metody zaczerpnięte z organizacji komercyjnych: poprzez porównanie (benchmarking) z innymi organizacjami (finansowanymi z tych samych źródeł) ustala się kierunki działań, które pozwolą odróżnić analizowaną organizację od innych (np.: poprzez działanie na szeroką skalę i osiągnięcie niskich kosztów lub ograniczenie działania do wybranej niszy rynkowej). Stają się one następnie kryteriami wyboru kolejnych projektów czy inicjatyw. Do tej grupy należy także analiza wrażliwości projektów na zmianę różnych czynników np.: zmianę uregulowań prawnych, utratę dotacji, wzrost stopy procentowej, spadek czy wzrost popytu na daną usługę [tamże, s. 84]^[2].

Śledzenie efektów działań organizacji pozarządowych jest również coraz bardziej rygorystyczne, szczególnie ze strony donatorów, czy ogólnie rozumianej społeczności (podatników). Organizacje pozarządowe potrzebują zatem różnych mierników i wskaźników zarówno jakościowych, jak i ilościowych, systemów gromadzenia informacji i wdrażania procesu regularnych przeglądów osiągniętych wyników. System pomiaru realizacji celów strategicznych powinien zdaniem M. Hudsona służyć trzem celom:

1. Obejmować wskaźniki, które mogą polegać na pomiarze „obrotów” (np. liczba udzielonych zasiłków, udzielonych porad), ale istotniejsze wydaje się odniesienie do pożądanego wyniku (np. liczba osób, które podjęły pracę, znalazły dach nad głową). Najważniejsze jest jednak, jeżeli wskaźniki wiążą się z tzw. wartością dodaną, wnoszoną przez organizację, którą określa się porównując sytuację „odbiorców” przed i po skorzystaniu z usługi (np. szkoły gromadzą wyniki uczniów na różnych etapach edukacji, by mierzyć ich postępy, a nie absolutne osiągnięcia, które w dużym stopniu zależą od wiedzy posiadanej przy podjęciu nauki).
2. Wiązać informacje kosztowe z osiąganymi wynikami, by poprzez porównanie wartości i kosztów umożliwić alokację środków.
3. Umożliwić kierownikom podejmowanie kroków służących doskonaleniu świadczących usług (np. poprzez pomiar jakości usług za pomocą ankiet czy niezależnej oceny) [tamże, s. 137].

Wdrożenie celów strategicznych, czyli przełożenie celów strategii na konkretne działania oraz śledzenie osiągniętych wyników (kontrola strategiczna) wymaga opracowania odpowiednich planów operacyjnych, procesów, procedur

² Administracja publiczna wraz z przedstawicielami świata biznesu powinna brać przykład z rozwiązań w sferze filantropii, stosowanych w innych krajach zachodnich. Wzorować się można np. na giełdzie australijskiej, która zdecydowała się na korzystną dla organizacji charytatywnych i darczyńców zmianę przepisów regulujących przekazywanie akcji na rzecz organizacji charytatywnych [Filantropia zaczyna się w pracy 2000, s. 1].

i struktur. Kluczowe elementy planu operacyjnego z punktu widzenia wdrażania strategii i kontroli strategicznej w organizacjach pozarządowych dotyczą:

- liczby osób, które korzystają z usług,
- rozmiarów świadczonej pomocy,
- norm jakościowych,
- budżetowania (określa się tu przychód za świadczenia, jego koszt, nadwyżkę finansową lub konieczne dofinansowanie),
- harmonogramu wdrożenia,
- mechanizmów kontroli i oceny wyników [tamże s. 117].

Stosunkowo nowym narzędziem wdrażania i kontroli strategii jest opracowana przez R.S.Kaplana i D.P. Nortona Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). Autorzy opisali wiele jej zastosowań w organizacjach pozarządowych, agencjach rządowych i placówkach opieki zdrowotnej [Kaplan, Norton, 2001 s. 143-172].

4. Modyfikacja strategicznej karty wyników do specyfiki organizacji nienastawionych na zysk

Wdrożenie metody strategicznej karty wyników w sferze zarządzania jednostkami nie- nastawionymi na zysk wymaga działań dostosowawczych. Dotyczy to szczególnie zbioru wskaźników wykorzystywanych w klasycznych perspektywach: klienta, finansowej, procesów wewnętrznych i rozwoju. Każda organizacja musi stworzyć własną gamę mierników, na podstawie których zmierzy pozycję rynkową, posiadany poziom zasobów (materialnych i niematerialnych) i określi kierunki rozwoju na tle branży. Lista wskaźników przyjmowana do oceny w metodzie BSC nawet w ramach tego samego sektora może być zupełnie odmienna dla różnych przedsiębiorstw. Specyfika organizacji nienastawionych na zysk narzuca zatem konieczność opracowania odpowiedniego zbioru wskaźników wykorzystywanych w procesie zastosowania metody strategicznej karty wyników.

Od jednostek świadczących usługi na rzecz społeczeństwa wymaga się szczególnie komunikowania misji oraz celów i mierników, przez pryzmat których oceniane będą ich działania. Świadczenie konkretnych usług określonym grupom społecznym jest bowiem przesłanką istnienia tego typu instytucji [Kaplan, Norton 2002 s. 171]. Na przykład, miarą jednostek administracji publicznej powinna być zatem skuteczność oraz efektywność zaspokajania potrzeb podmiotów korzystających z usług danej organizacji. Wobec tego konieczne wydaje się zdefiniowanie wymienionych celów odnoszących się do każdej grupy klientów. Należy zwrócić w tym miejscu uwagę, że perspektywa finansowa, określająca w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych długookresowy cel (jakim jest z reguły rosnący zysk) w przypadku jednostek administracji publicznej

stanowi nie tyle cel, ile ograniczenie. Instytucje te muszą ograniczać swoje wydatki do kwoty przewidzianej w budżecie, a ich sukces nie może być mierzony stopniem realizacji budżetu czy wielkością oszczędności [tamże, s. 166-167]. Uwzględniając fakt, że za kluczowe czynniki sukcesu jednostek administracji publicznej autorzy metody uznali skuteczność i efektywność zaspokajania potrzeb oraz to, że zysk nie jest celem tego typu organizacji, zaproponowano zmianę w strukturze karty, polegającą na umieszczeniu na szczycie hierarchii klientów (odbiorców) [Kaplan, Norton 2001, s. 144].

Specyfika instytucji publicznych powoduje, że odbiorcy usług nie są bezpośrednimi dostawcami (płatnikami) środków finansowych, które rekompensują koszty, jakie ponosi instytucja. Propozycja autorów rozstrzygająca ten dylemat jest następująca: należy umieścić perspektywę zarówno ofiarodawców (gwarantów środków finansowych), jak i odbiorców (klientów korzystających z usługi) na szczycie hierarchii karty, a następnie identyfikować procesy wewnętrzne, które dostarczą pożądaną wartość dla obu grup [tamże, s. 145].

Tak zmodyfikowana struktura karty obejmuje następujące perspektywy:

- Perspektywa klientów (gwarantów środków finansowych i odbiorców usług), która powinna dać odpowiedź na pytanie: „w jaki sposób muszą nas postrzegać klienci, abyśmy mogli zrealizować misję”? Chodzi tu przede wszystkim o dążenie do spełnienia oczekiwań strony zapewniającej fundusze oraz oczekiwań mieszkańców i podatników w celu uzyskania wsparcia z ich strony.
- Perspektywa dostarczonych korzyści, która identyfikuje korzyści dla mieszkańców, wynikające z działalności jednostki administracji publicznej. W tej trudnej do mierzenia perspektywie autorzy podają następujące przykłady mierników:
 - procent studentów zdobywających określone umiejętności – miara dla podniesienia poziomu wykształcenia społeczeństwa,
 - stężenie substancji zanieczyszczających w wodzie, powietrzu i glebie – miara dla zmniejszenia zanieczyszczeń,
 - procent śmiertelności w określonych populacjach – miara dla poprawy stanu zdrowia [Kaplan, Norton 2001a, s. 137].

Umożliwia to wszystkim zainteresowanym mieszkańcom, urzędnikom, ustawodawcom itp. ocenę korzyści w porównaniu z kosztami.

- Perspektywa ponoszonych kosztów, która podkreśla znaczenie wydajności operacyjnej. Podobnie jak w analizie wartości organizacji koszty traktuje się tu łącznie, tzn. obejmują one zarówno wydatki jednostki administracji publicznej oraz koszty społeczne, ponoszone przez mieszkańców czy inne instytucje w związku z działalnością jednostki (np. koszty czasu traconego w kolejkach). Celem nadrzędnym w tej perspektywie jest oczywiście dążenie jednostki do zmniejszenia kosztów

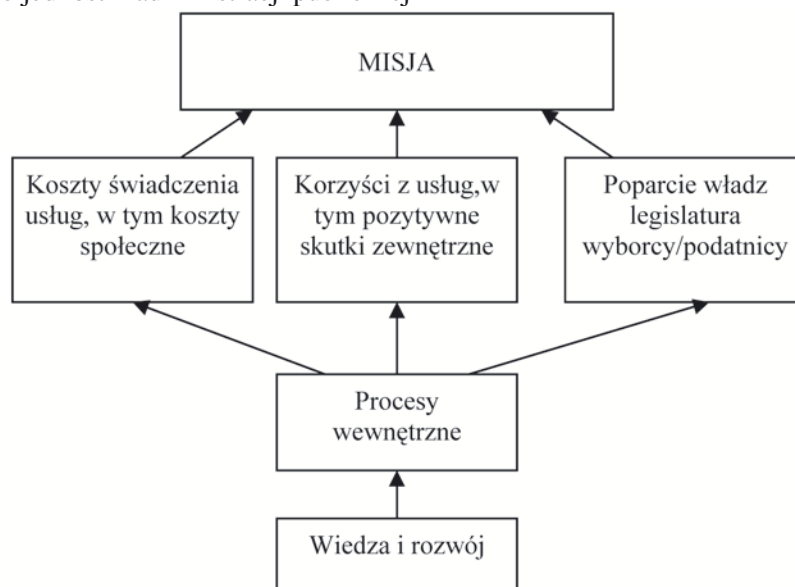
bezpośrednich i kosztów społecznych, koniecznych do realizacji jej misji.

- Perspektywa wewnętrznych procesów, dzięki której staramy się odpowiedzieć na pytanie: „w jakich procesach musimy osiągnąć doskonałość, aby zadowolić naszych klientów oraz gwarantów środków finansowych i spełnić naszą misję”?
- Perspektywa wiedzy i rozwoju, odpowiadająca na pytanie: „w jaki sposób nasi pracownicy muszą się uczyć, komunikować i współpracować, aby zrealizować naszą misję”? [tamże, s. 137].

Autorzy metody uznają, że w zmodyfikowanej strukturze karty przedstawionej na rysunku 2 kluczowe są pierwsze trzy perspektywy i dopiero po ustaleniu odpowiednich celów przechodzi się do identyfikacji procesów wewnętrznych oraz zagadnień wiedzy i rozwoju.

Modyfikacja metody BSC dla organizacji ekonomii społecznej musi rozpoczynać się od zrozumienia Porterowskiego wyrażenia, że strategia to nie tylko to, co organizacja zamierza zrobić, ale również to, czego świadomie nie zamierza robić [Kaplan, Norton 2001, s. 143]. Kaplan i Norton zaznaczają, że większość kart przygotowanych dla organizacji nie- nastawionych na zysk podkreśla doskonałość operacyjną, a zatem koncentrują się na perspektywie procesów wewnętrznych. Brakuje tym kartom zorientowania strategii na klienta.

Rysunek 2. Struktura zrównoważonej karty wyników, zaadaptowana dla potrzeb jednostki administracji publicznej



Źródło: [Norton, Kaplan 2001c, s. 136]

W tabeli 1 przedstawiono przykład karty wyników dla The United Way of Southeastern New England, stowarzyszenia skupiającego organizacje przygotowujące doroczne kampanie w zakładach pracy, umożliwiające indywidualnym darczyńcom wzięcie udziału w programach na rzecz pomocy społecznej [Kaplan, Norton 2001, s. 154].

Tabela 1. Zrównoważona karta wyników United Way of Southeastern New England

Perspektywa	Rezultaty	Cele strategiczne
Finansowa	rozwój zewnętrzny stabilność wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększyć kwotę netto zebranych funduszy • zrównoważyć przychody i wydatki, aby w 100% realizować zobowiązania wobec innych • zwiększyć kwotę funduszy przeznaczonych na usługi
	umocnienie społeczeństwa	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększyć kwotę funduszy przeznaczonych na produkty własne
Klienta	zadowolenie klienta	<ul style="list-style-type: none"> • uznanie • łatwość dawania
	rozwój rynku	<ul style="list-style-type: none"> • produkty cenione przez klientów, pożyteczne dla społeczeństw
	utrzymanie klientów	<ul style="list-style-type: none"> • informacje na temat rezultatów • jakość, szybka obsługa
Wewnętrzna	kluczowe procesy wewnętrzne, skoncentrowane na jakości	<ul style="list-style-type: none"> • doskonalenie kluczowych procesów wewnętrznych w następujących obszarach: zbieranie funduszy, dystrybucja funduszy, umacnianie społeczeństwa, przetwarzanie informacji, komunikacja; realizacja zobowiązań, opracowanie produktów, rozwój wolontariuszy/pracowników etatowych, obsługa klientów, komunikacja międzywydziałowa
	opracowanie nowatorskich produktów	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie procesu badań i rozwoju umożliwiającego wprowadzenie nowatorskich produktów
	utrzymanie wykonalnej linii produktów	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie spójnego procesu dla ewaluacji obecnych produktów i usług
Wiedzy i rozwoju	efektywność pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • szkolenie i rozwój • technika • zespół
	zadowolenie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • otwarta i efektywna komunikacja • pomoc dla agencji • uprawnienia i zaangażowanie pracowników

Źródło: [Kaplan, Norton 2001, s. 156-157].

5. Przykład opracowania strategicznej karty wyników dla organizacji pozarządowej³¹

Przygotowanie strategicznej karty wyników dla każdej organizacji musi uwzględniać jej charakterystykę. Poniżej przedstawiono przykład budowy takiej karty dla Krakowskiej Fundacji Hamlet. Krakowska Fundacja Hamlet jest organizacją pozarządową, powstałą w roku 1992. Inicjatorem jej stworzenia była brytyjska organizacja Hamlet Trust i pracownicy krakowskiej Kliniki Psychiatrii. Jej głównym celem jest szeroko rozumiana pomoc dla osób z zaburzeniami psychicznymi. W ramach tej pomocy wyróżniamy:

- towarzyszenie osobom z zaburzeniami psychicznymi oraz animowanie grup samopomocy,
- tworzenie alternatywnych możliwości wsparcia w środowisku (Środowiskowe Domy Samopomocy, programy mieszkań chronionych, organizacja czasu wolnego),
- aktywizację zawodową oraz organizację miejsc wspieranego zatrudnienia dla osób chorujących psychicznie,
- świadczenie pomocy socjalnej oraz wsparcia dla osób cierpiących na zaburzenia psychiczne oraz ich rodzin,
- promocję sztuki artystów niepełnosprawnych psychicznie i intelektualnie.

Misją organizacji jest utworzenie długotrwałych i partnerskich relacji między beneficjentami opieki psychiatrycznej, oraz przedstawicielami lokalnej społeczności, instytucjami pomocy społecznej i instytucjami opieki medycznej, pracodawcami.

Realizacja misji następuje poprzez: wsparcie i doradztwo dla organizacji pozarządowych oraz instytucji działających w obszarze zdrowia psychicznego, udział oraz organizację szkoleń, konferencji, wizyt studyjnych, wymianę doświadczeń, dostarczanie informacji, doradztwo oraz animowanie grup samopomocowych na rzecz beneficjentów psychiatrii oraz ich rodzin i edukację społeczną oraz przeciwdziałanie stygmatyzacji.

Dla tak scharakteryzowanej organizacji pozarządowej projekt strategicznej karty wyników przedstawia tabela 2.

³¹ Przykład ten powstał na podstawie pracy zespołu, w skład którego wchodzili uczestnicy studiów podyplomowych z Ekonomii Społecznej w roku 2007: Paulina Tetich, Joanna Kot, Seweryn Gałysz, Monika Machowska, Bartłomiej Kindler, Paulina Zdżieszek.

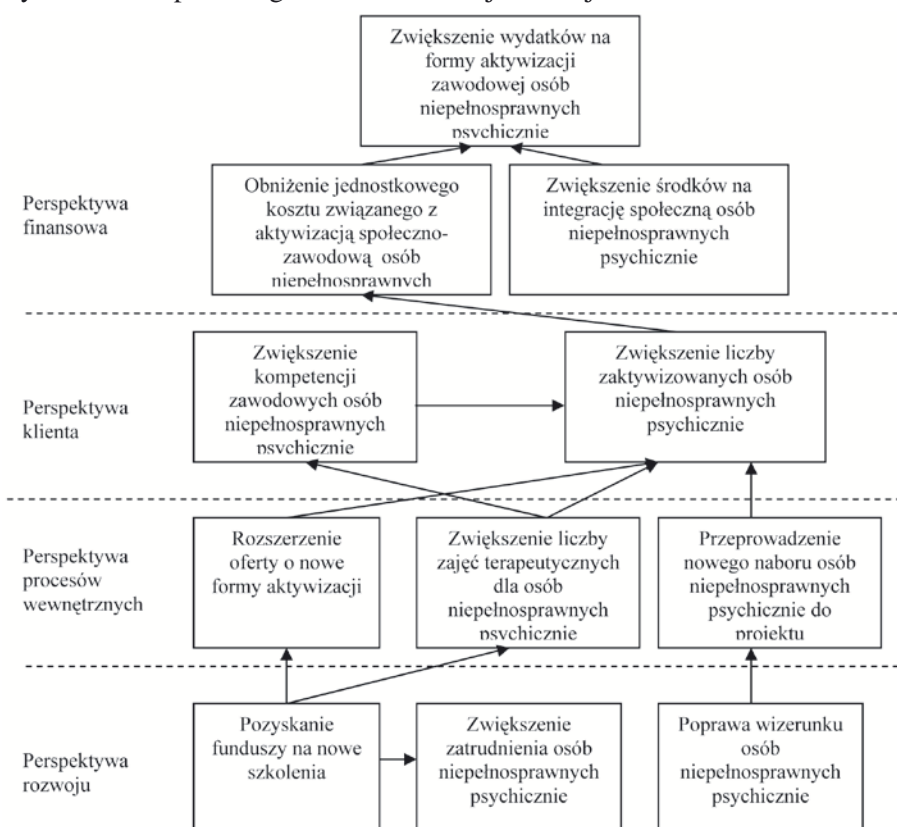
Tabela 2. Projekt strategicznej karty wyników dla Krakowskiej Fundacji Hamlet

Perspektywa	Cele strategiczne	Miernik rezultatu	Miernik przyszłości
Finansowa	Zwiększenie wydatków na formy aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych psychicznie	Wysokość poniesionych wydatków	Przyrost wydatków na formy aktywizacji w ujęciu kwartalnym
	Zwiększenie środków na integrację społeczną osób niepełnosprawnych psychicznie	Rodzaje zajęć terapeutycznych Ilość spotkań terapeutycznych	Zmniejszenie liczby osób niepełnosprawnych psychicznie
	Obniżenie jednostkowego kosztu związanego z aktywizacją społeczno-zawodową osób niepełnosprawnych psychicznie	Jednostkowy koszt aktywizacji osoby niepełnosprawnej psychicznie	Procentowy spadek kosztu jednostkowego związanego z aktywizacją
Procesy wewnętrzne	Przeprowadzenie nowego naboru osób niepełnosprawnych psychicznie do projektu	Liczba pozyskanych osób niepełnosprawnych psychicznie	Procentowy wzrost liczby osób niepełnosprawnych psychicznie, aktywizowanych w ramach projektu
	Zwiększenie liczby zajęć dla osób niepełnosprawnych psychicznie	Ilość zorganizowanych zajęć terapeutycznych	Procentowy wzrost ilości zajęć terapeutycznych w ujęciu kwartalnym
	Rozszerzenie oferty o nowe formy aktywizacji	Liczba form aktywizacji	Wzrost liczby form aktywizacji w ujęciu kwartalnym
Klient	Zwiększenie liczby zaktywizowanych osób niepełnosprawnych psychicznie	Liczba osób zaktywizowanych	Procentowy wzrost osób niepełnosprawnych psychicznie w ujęciu kwartalnym
	Zwiększenie kompetencji zawodowych osób niepełnosprawnych psychicznie	Liczba pozytywnie ukończonych szkoleń	Procentowy wzrost kompetencji osób, które ukończyły szkolenie w stosunku do ogólnej liczby beneficjentów
	Poprawa wizerunku osób niepełnosprawnych psychicznie	Zwiększony poziom akceptacji osób niepełnosprawnych psychicznie przez pracodawców – na podstawie formuły opartej na porównaniu wyników ankiety badającej stopień akceptacji przeprowadzonej przed i po podjęciu działań	Wzrost akceptacji osób niepełnosprawnych psychicznie przez pracodawców w ujęciu rocznym
Rozwój	Zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych psychicznie	Liczba osób, które znalazły zatrudnienie	Procentowy udział zatrudnionych w stosunku do ogółu osób niepełnosprawnych psychicznie
	Pozyskanie funduszy na nowe szkolenia	Ilość pozyskanych grantów	Liczba dodatkowych działań szkoleniowych w celu asymilacji osób niepełnosprawnych psychicznie z otoczeniem

Źródło: [Tetich, Kot, Galysz, Machowska, Kindler, Zdzeszek 2007].

Żeby sprawdzić poprawność sformułowanych celów i mierników opracowano mapę strategii dla tej jednostki. W tym celu wskazano na logiczne relacje między poszczególnymi perspektywami. I tak, w ramach perspektywy rozwoju następuje pozyskanie funduszy na nowe szkolenia, co ma rozszerzyć ofertę o nowe formy aktywizacji. To umożliwi zwiększenie liczby zaktywizowanych osób niepełnosprawnych psychicznie. Lepsze wykorzystanie środków ma zapewnić obniżenie jednostkowego kosztu związanego z aktywizacją społeczno-zawodową osób niepełnosprawnych psychicznie. Pełne zależności przyczynowo-owo skutkowe przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Mapa strategii dla Krakowskiej Fundacji Hamlet



Źródło: Opracowanie własne

5. Uwagi końcowe

Przykład modyfikacji strategicznej karty wyników do specyfiki zarządzania organizacjami pozarządowymi ukazuje, że konieczne są czynności dostosowawcze rozwiązań powstałych na gruncie nauki organizacji i zarządzania, dedykowane organizacjom komercyjnym. Odmienny charakter działalności podyktowany przez interesariuszy sprawia, że waga poszczególnych problemów zarządzania zmienia się. W tej sytuacji dla organizacji pozarządowych następuje zmiana priorytetów, która powinna uwzględniać analizę misji organizacji. Rozwiązania organizatorskie takie jak strategiczna karta wyników pozwalają organizacjom na systematyczne postępowanie, mające na celu spójność wszystkich działań względem nadrzędnej wizji. Umożliwia to lepsze wykorzystanie zasobów i zwiększenie motywacji pracowników poprzez wskazanie powiązań między pracą, jaką wykonują a strategią organizacji.

Współczesne otoczenie organizacji pozarządowych wymusza na nich zmiany zmierzające do profesjonalnego zarządzania, w tym także do wdrożenia rozwiązań do tej pory stosowanych w organizacjach komercyjnych. To przesunięcie w stronę „biznesowego” myślenia pozwala na efektywniejsze wykonywanie zadań, a ukierunkowanie ich na zadowolenie klientów gwarantuje większą satysfakcję odbiorców usług świadczonych przez organizacje, jak i donatorów i sponsorów tej organizacji.

Wdrożona strategiczna karta wyników jako system zarządzania całą organizacją zapewnia także możliwość pomiaru działań i wskazanie, w których obszarach powinna nastąpić poprawa. Trudność w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi polega między innymi na pomiarze efektywności działalności operacyjnej. Narzędzie opracowane przez R. Kaplana i D. Nortona pozwala na ogarnięcie zakresów działań jednym systemem miar, co dla skuteczności organizacji w środowisku konkurencyjnym (nawet jeśli ograniczymy je do konkurencyjności dostępu do zasobów finansowych) jest krytyczne, ponieważ umożliwia oszczędniejsze gospodarowanie środkami będącymi w dyspozycji organizacji.

Literatura

1. Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny - NGOs, Warszawa 1995.
2. *Filantropia zaczyna się w pracy*, „Gazeta Wyborcza. Dodatek Praca” 17 lipca 2000.
3. Higgins J.M., Vincze J.W., *Strategic management and organizational policy*, Dryden Press, 1986.

4. Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997.
5. Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji nieochodowych*, AE Wrocław, Wrocław 1997.
6. Kaplan R.S., Norton D P., *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
7. Kaplan R.S., Norton D.P., *The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press Boston, 2001a.
8. Lynas G.M., Ritchie K., *Corporate planning: an empirical study of UK Charitable organizations*, „International Review of Strategic Management”, 1995 nr 5.