

Adam Tittinger



Przypadek miasta Charlotte a strategię polskich samorządów

Świat współczesnej gospodarki jako wyzwanie dla społeczności lokalnych

Dynamiczny rozwój współczesnych gospodarek stawia coraz wyższe wymagania przed uczestnikami procesu planowania rozwoju społecznego oraz zarządzania rozwojem społeczności lokalnych. Dotyczy to działań planistycznych tak na poziomie jednostki wielkości gminy, powiatu, miasta czy też województwa jak również definiowania planów zarządzania w horyzoncie czasowym najczęściej obejmującym okresy od 5 do 15 lat.¹ Dlatego też tradycyjne metody planistyczne wywodzące się z metodologii planowania przestrzennego należy uznać za przeżytek. Nawet najmniejsze społeczności osiadłe w zaciszu gór i lasów nie są dziś wolne od wpływu zjawisk jakie przynosi globalizacja, gwałtowny rozwój międzynarodowych stosunków gospodarczych, integracja międzynarodowa czy procesy restrukturyzacji i konsolidacji gospodarek. Od współczesnych organizmów społecznych, bez względu na ich rozmiar i stopień skomplikowania organizacyjnego wymaga się bowiem sprawności funkcjonalnej, którą porównać można jedynie ze sprawnością nowoczesnych przedsiębiorstw. Brak właściwego zamysłu i skuteczności w działaniu społeczności lokalnej prowadzi bowiem szybko do rozżewu pomiędzy interesami i działaniem podmiotów gospodarczych i ich otoczeniem społecznym. I tak jak o konkurencyjności poszczególnych gospodarek narodowych decyduje w pierwszym rzędzie konkurencyjność przedsiębiorstw z danych krajów, które znajdują się jakby na pierwszej linii frontu walki konkurencyjnej, tak o konkurencyjności lokalnej decydują w dużej mierze miejscowi przedsiębiorcy.² Rozczarowani jed-

nak brakiem przemyślanych i skutecznych działań społeczności, w obliczu marazmu i braku klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości przenoszą swoją działalność gospodarczą gdzie indziej lub odmawiają inwestycji na tym terenie. Dlatego przygotowanie i wdrożenie mądrego zamysłu i planu strategicznego staje się podstawowym obowiązkiem miejscowych przywódców oraz działaczy politycznych i społecznych, stając się równocześnie wyzwaniem dla lokalnych elit intelektualnych i środowisk eksperckich.

Jakie zatem cechy i mechanizmy w działaniu społeczności lokalnej należy wytworzyć, promować lub też wzmacniać, by spełnić współczesny wymóg skutecznego działania, jak dobrze zarządzane i budzące zaufanie przedsiębiorstwo?

Jak już zauważono powyżej, jednym z najważniejszych zadań społeczności będzie stworzenie klimatu zaufania w środowisku działaczy gospodarczych. Działanie to będzie służyć wzbudzeniu zaufania potencjalnych inwestorów. Dotyczy to tych przedsiębiorców, którzy chcą tam tworzyć przedsiębiorstwa i miejsca pracy oraz płacić podatki jak również tych, którzy chcą na przykład zainwestować w emitowane przez daną społeczność lokalną obligacje komunalne. W tym wypadku pod terminem przedsiębiorca należy również rozumieć instytucje finansowe. Nie trudno tu zauważyć jak wielką wagę pozyskanie inwestycji zewnętrznych, tworzenie nowych miejsc pracy czy pomnażanie dochodów społeczności ma dla województw tzw. polskiej ściany wschodniej, w tym oczywiście województwa lubelskiego.³ Jest to także bardzo istotne, jeżeli nie wręcz krytyczne zagadnienie dla dalszego rozwoju społeczności miasta Zamość oraz

¹ J. Supernat, Zarządzanie strategiczne, Wrocław 1998.

² Ph. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesince, Marketing narodów, Kraków 1999.

³ Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Regiony Polski, red. W. Dziemianowicz, Gdańsk – Warszawa.

regionu zamojskiego. Aktualna sytuacja Zamościa i regionu, jak również ocena perspektyw rozwojowych na przyszłość nie napawa bowiem optymizmem.⁴

Kolejnym wyzwaniem przed którym musi dziś stanąć społeczność to konieczność zmagania się z własną konkurencją. Co dziś staje się już dotkliwie dostrzegalne, jutro stanie się imperatywem. Bez natychmiastowego rozpoczęcia pracy nad własną przewagą konkurencyjną przyszłość musi przynieść dotkliwą marginalizację.⁵

Należy oprzeć się o posiadane zasoby ludzkie, produkcyjne, infrastrukturalne i finansowe, a także w podobny sposób wykorzystać strukturę i zdolności konkurencyjne swoich przedsiębiorstw, siłę popytu własnego rynku lokalnego oraz miejscowe powiązania kooperacyjne. Bez względu na aktualny stan swoich zasobów i rynku tylko w ten sposób społeczność może tworzyć podstawy swojej własnej konkurencyjności.⁶

Nawet najmniejszą społeczność obowiązują globalne reguły gry. Dlatego musi ona sama zdecydować, gdzie znajduje się jej konkurencja bliska i daleka, gdzie występuje konkurencja słaba, a gdzie mocna, wreszcie jakie społeczności, miasta czy regiony będą naturalnymi partnerami w możliwych aliansach. Posiadając taką wiedzę, łatwiej jest stworzyć własną skuteczną strategię rozwoju i konkurencyjności, co dziś przestało już być wyłącznie domeną firm, ale także całych społeczności narodowych.⁷

Aby zapewnić sprawność działania i skuteczność swojego planu strategicznego, gmina, miasto czy województwo musi efektywnie działać w następujących płaszczyznach, czy może lepiej perspektywach. W sferze finansów społeczność musi zapewnić sobie zdolność do pozyskiwania środków finansowych. Jednocześnie jej sposób realizacji budżetów, wydatkowania środków i rozliczania ich musi być przejrzysty. Oprócz dyscypliny budżetowej, musi również obowiązywać zasada „value for money”, czyli maksymalna racjonalizacja wydatkowania środków. Tylko w ten sposób można wykazać zdrowy stan finansów i ewentualnie zachęcić potencjalnych inwestorów. Właściwa gospodarka środkami finansowymi, które znajdują się w dyspozycji samorządu danej społeczności jest również podstawą do zadowolenia mieszkańców. Mieszkańcy mają wówczas świadomość, że ich podatki, jak również inne środki pozyskane przez daną społeczność służą dobrze dobru ogólnemu. W ten sposób

budowany jest również pozytywny „image” organizacji.

Społeczności lokalne również posiadają swoich klientów. W tej perspektywie społeczność musi określić kto będzie jej klientem, jak zamierza o niego konkurować i jak zamierza zatrzymać go przy sobie. W tym przypadku najważniejszym klientem organizacji samorządowej będzie oczywiście mieszkaniec danej gminy czy miasta. Nie można jednak wykluczyć, że w pewnym momencie nie mniej ważnym klientem okaże się także inwestor, który przez swoją działalność zapewnia miejsca pracy i opodatkowany dochód. Skuteczność działania w perspektywie klienta, lub jak kto woli marketingu przekłada się potem na dobry wynik finansowy.

Podobnie jak w przedsiębiorstwach, także i w zarządzaniu społecznościami lokalnymi zachodzą procesy. Nie trzeba dodawać, że procesy te muszą sprawnie przebiegać i być sprawnie zarządzane. W tej perspektywie trzeba więc zidentyfikować najważniejsze procesy i monitorować ich przebieg. Skuteczność i sprawność przebiegu i zarządzania procesami oznacza również, że ich przebieg zapewnia korzystny wynik finansowy. Sprawność przebiegu tych procesów w społeczności będzie miała decydujący wpływ na jej zdolność pozyskiwania i utrzymywania klientów jak i na dobry wynik finansowy. Umiejętność skutecznego zarządzania procesami zachodzącymi w społeczności lokalnej ma szczególną wartość dla sukcesu w przyszłości.

Niezwykle ważnym czynnikiem dla społeczności lokalnej jest jej zdolność do nauki, tworzenia innowacyjnych rozwiązań, czyli inaczej tworzenia podstaw przyszłego rozwoju. W zarządzaniu rozwojem społeczności trzeba zatem zidentyfikować te zasoby, które należy rozwijać by stworzyć mocne i trwałe podstawy długoterminowego rozwoju i doskonalenia. Działania w perspektywie marketingowej i dbałość o procesy wewnętrzne zapewnią społeczności sukces dziś i jutro, rozwój i doskonalenie posiadanych zasobów oraz wprowadzanie nowych innowacyjnych rozwiązań i procesów będzie jedynym sposobem zapewnienia sukcesu w dłuższej perspektywie czasowej. Dlatego mówiąc o zdolności organizacji społecznej do uczenia się i dalszego wzrostu mówimy w istocie rzeczy o zdolności danej społeczności do budowania przyszłości następnym pokoleniom.

Jednym z oczywistych sposobów realizacji tych celów będzie zatem zastosowanie sprawdzonych już w działaniu dużych przedsiębiorstw i korpora-

⁴ B. Kawałko, A. Tittinger, Diagnoza rozwoju przedsiębiorczości w regionie zamojskim, Zamojskie Studia i Materiały, Zamość 2001.

⁵ G. Hamel, C.K. Prahalad, Przewaga konkurencyjna jutro, Warszawa 1999.

⁶ M. E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, 1990.

⁷ Ph. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesince, op. cit.

cji międzynarodowych metod planowania i zarządzania strategicznego. Metodą zdobywającą w ostatnich latach dużą popularność i opartą na czterech opisanych wyżej perspektywach działania przedsiębiorstwa lub jednostek sektora publicznego jest metoda zbilansowanej karty wyników (Balanced Scorecard).⁸ Zastosowanie zbilansowanej karty w sektorze publicznym stale się rozszerza. Stosują ją już, oprócz miasta Charlotte w Płn. Karolinie, między innymi miasto Brisbane w Kalifornii, Departament Obrony USA, Federalna Agencja Aeronautyki (FAA) oraz miasto Vaestervik w Szwecji. W ostatnich dwóch latach jesteśmy świadkiem pierwszych zastosowań zbilansowanej karty wyników w polskich przedsiębiorstwach. Aktualnie stosują ją Stalexport S.A., Morliny S.A., Telekomunikacja Polska S.A., Elektrociepłownia Rybnik S.A. i Górnośląski Zakład Elektroenergetyczny S.A. Polskie samorządy i administracja publiczna nie wykazały nią na razie zainteresowania. Upowszechnia się również jej druga polska nazwa – strategiczna karta wyników.⁹

Miasto Charlotte – pionier zastosowania zbilansowanej karty wyników

Pionierskie prace nad zastosowaniem zbilansowanej karty wyników do zarządzania rozwojem lokalnym w mieście zarząd miasta Charlotte rozpoczął jeszcze w połowie lat 90.¹⁰ Zastosowano wszystkie cztery perspektywy, przyznając jednak priorytet perspektywie klienta (marketingowej). W ich ramach ustalono 21 celów strategicznych, które koncentrują się w obszarze pięciu długoterminowych zamierzeń strategicznych, będących jakby esencją i dominującym wyrazem wieloletniej strategii.¹¹

Od tego czasu zarząd i służby publiczne miasta Charlotte pracują nieprzerwanie w oparciu o założenia planistyczne zbilansowanej karty wyników. Proces ten podlega oczywiście corocznej aktualizacji. W roku 2001 po lutowej sesji rady miasta ponownie potwierdzono na następne lata pięć podstawowych długoterminowych zamierzeń strategicznych, a mianowicie:

- „miasto w mieście”
- bezpieczeństwo publiczne, transport publiczny
- rozwój gospodarczy
- restrukturyzacja administracji publicznej

Plan strategiczny rady miasta Charlotte na lata 2000–2001 spowodował pewne modyfikacje w ramach pierwotnej grupy 21 celów strategicznych ujętych w cztery perspektywy karty. Obecnie najważniejsza dla miasta jest nadal perspektywa klienta, a lista celów w poszczególnych perspektywach przedstawia się następująco:

Perspektywa klienta (marketingowa):

- ograniczenie przestępczości
- zwiększenie poczucia bezpieczeństwa
- wzmocnienie więzi sąsiedzkich
- poprawa usług
- utrzymanie konkurencyjnych stawek podatkowych
- bezpieczna i wygodna komunikacja publiczna
- poprawa szans rozwoju gospodarczego

Perspektywa finansowa:

- zapewnienie partnerów finansowania i usług
- maksymalizacja korzyści do kosztu
- powiększenie bazy podatkowej
- utrzymanie rankingu AAA

Perspektywa procesów wewnętrznych:

- usprawnienie pracy z klientem
- promocja rozwiązywania problemów w oparciu o konsultacje społeczne zwiększenie wydajności
- poprawa pozytywnych kontaktów zwiększenie wydolności infrastruktury

Perspektywa wzrostu i nauki (rozwoju):

- poprawa zarządzania informacją
- tworzenie pozytywnego klimatu wśród pracowników
- budowa kwalifikacji

W ramach aktualizacji karty usunięto dwa cele strategiczne, a to: „zwiększenie finansowania pozabudżetowego” z perspektywy finansowej i „promocja mieszanki przedsiębiorczości” z perspektywy procesów wewnętrznych.¹²

Można dywagować w tym miejscu, dlaczego tak się stało i jakie jest znaczenie tych zmian, warto jednak zauważyć, że cel „zapewnienie partnerów finansowania i usług” przesunięto z perspektywy procesów wewnętrznych do perspektywy finansowej, gdzie zastąpił on w dużej mierze cel usunięty „zwiększenie finansowania pozabudżetowego”, tak więc nadal chodzi o finansowanie pozabudżetowe. Dodatkowo dokonano redefinicji dwóch ce-

⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, N. Jork 1996.

⁹ Wszystkie dane za Arthur Andersen Polska, K. Pniewski, M. Polakowski – Materiały z wystąpienia R.S. Kaplana w Warszawie w styczniu 2000.

¹⁰ R.S. Kaplan, *City of Charlotte, case study*, Harvard Business School Publishing, 1998.

¹¹ Szczegół na ten temat również w innych opracowaniach niniejszej publikacji.

¹² Wszystkie powyższe dane pochodzą z oficjalnej strony miasta Charlotte i hrabstwa Mecklenburg www.co.mecklenburg.nc.us

łów, a mianowicie: „promocja możliwości gospodarczych” z perspektywy klienta brzmi obecnie „poprawa szans rozwoju gospodarczego”, a „poprawa wiedzy i zdolności kierowniczych” z perspektywy wzrostu i nauki (rozwoju) brzmi „poprawa zarządzania informacją”. Pozostałe zmiany w definicji celów, mają charakter kosmetyczny i nie zmieniają ich zasadniczego znaczenia.¹³

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na kilka następujących zjawisk, które wydają się charakterystyczne dla dobrze wykonanego zadania planowania strategicznego.

Po pierwsze, budzi uznanie determinacja, z jaką rada miasta Charlotte trwa w swoim postanowieniu konsekwentnego stosowania wybranej metody planistycznej. Robi to już siedem lat. Nie podlega dyskusji, że metoda ta się sprawdziła. Wynika to z opublikowanego już w 1998 studium przypadku, jak i z aktualnych informacji zawartych na oficjalnej stronie internetowej.

Po drugie, fakt potwierdzenia przez obecną radę miasta tych samych zamierzeń strategicznych jako obowiązujących na rok 2001 jest znamieny. Zamierzenia te zidentyfikowano po raz pierwszy w połowie lat 90. Co oznacza ta niezmienność, mimo corocznej aktualizacji karty? Oznacza mianowicie ogromne znaczenie właściwego zdefiniowania pierwotnego zamysłu strategicznego. Poprawnie i starannie wykonana praca na początku drogi planistycznej jest bowiem podstawą wiarygodności całej strategii.

Po trzecie, powyższe pięć podstawowych zamierzeń działania, nie jest zestawem propagandowych haseł „o lepsze jutro Charlotte”, ale konkretnymi sferami działań społeczno-gospodarczych. Do każdego z nich można przyporządkować mierzalny parametr pozwalający na ocenę wyników pracy, tak w perspektywie roku jak i dłuższej.

Doświadczenia polskie

Większość polskich strategii samorządowych budowana jest w oparciu o dokonaną wcześniej analizę SWOT. Staje się ona następnie podstawą do wyznaczenia celów strategicznych, a z kolei potem kierunków działań strategicznych.

Cele generowane są albo przez grupę ekspercką albo również w wyniku sesji warsztatowych. Mimo słusznych zamierzeń, metoda ta często jest nieprecyzyjna i brak jej aspektu mierzalności.

Popularna jest też druga metoda, polegająca na generowaniu dużej ilości celów strategicznych i

wynikłych z nich zadań. Materiał uzyskuje się drogą ankietyzacji lub spotkań o charakterze warsztatowym. Potem wybiera się najczęściej powtarzające się dezyderaty, jako wagę używa się wielkość grupy mieszkańców z danego obszaru np. sołectwa w porównaniu z gminą, lub gminy czy miasta w porównaniu ze starostwem. Tak uzyskuje się hierarchię celów. Takie planowanie ma w oczywisty sposób charakter życzeniowy.

Z kilkudziesięciu strategii rozwoju lokalnego różnych jednostek i regionów od gmin do województw wybrano kilka charakterystycznych przykładów dla zilustrowania typowego polskiego podejścia do budowy strategii.

Strategia rozwoju gminy Brzostek w województwie podkarpackim¹⁴ przyjmuje na początek cztery „założenia ogólne”, które można uznać za zamierzenia strategiczne: rozwój przedsiębiorczości, rozwój turystyki i agroturystyki, rozwój infrastruktury technicznej i społecznej oraz restrukturyzację rolnictwa w kierunku rynku i przetwórstwa.

Można sobie wyobrazić mierzalność tych zamierzeń. Niestety już w preambule niemal wytluszczone zdanie, że „strategia stanowi formalną i faktyczną podstawę wniosków o finansowanie... w tym z Unii Europejskiej”. A więc rodzi się pytanie czy dokument ma naprawdę służyć pracy nad rozwojem społeczności czy jest tylko biurokratyczną podkładką, która powędruje na półkę.

Następnie sformułowano misję gminy o charakterze życzeniowo-deklaratywnym: „najatrakcyjniejszy ośrodek agroturystyki... przedsiębiorczy mieszkańcy”... itd. Cztery cele strategiczne powielają założenia ogólne, a więc założenia nie były zamierzeniem strategicznym, a tylko celami ale są bez wątpienia mierzalne i to dobrze wróży możliwościom monitoringu strategii.

Niestety dużo wątpliwości wzbudza analiza SWOT, która przecież musiała być podstawą zamierzeń strategicznych i tak w „słabych stronach” wymieniono „przewagę gleb słabych” i „położenie w dalekiej odległości od stolicy województwa”, a przecież rozwijamy turystykę i agroturystykę (patrz misja). W „mocnych stronach” mamy „zasoby siły roboczej w rolnictwie”, a w słabych „przeludnienie agrarne”. Mocną stroną okazuje się także być „przygotowywane studium zagospodarowania przestrzennego”, szansą gminy okazuje się także „strategia rozwoju województwa podkarpackiego”, natomiast zagrożeniem „brak skutecznego programu przeciwdziałania bezrobociu”, którego niestety nikt za gminę nie opracuje.

¹³ Opisu znaczeń niektórych z celów dokonano już w innych opracowaniach autora

¹⁴ Strategia rozwoju gminy Brzostek dostępna jest w internecie pod adresem www.tel.debica.pl/brzostek

Przy opracowywaniu strategii rozwoju miasta Zduńska Wola¹⁵ do roku 2010 zastosowano metodę przypominającą analizę TOWS, wychodząc od zewnętrznych szans i zagrożeń.

Analizę prowadzono w czterech płaszczyznach – położenia, zarządzania miastem finansami, gospodarki i infrastruktury. Wyznaczono jeden nadrzędny cel strategiczny, który trzeba chyba nazwać zamierzeniem strategicznym „Zwiększenie konkurencyjności miasta oraz osiągnięcie trwałego rozwoju”. Może on się podobać. Następnie mamy trzy cele główne A, B, C, którym przypisano odpowiednio siedem, pięć i siedem celów szczegółowych. Większość celów daje się uzasadnić i kwantyfikować.

I znów główny problem wydaje się tkwić w analizie zagrożeń, szans oraz słabych i mocnych stron. Jako zagrożenie, zjawisko zewnętrzne przecież, podano „ujemne saldo wewnętrznych ruchów migracyjnych” oraz „duży udział bezrobotnych w wieku do 24 lat”. Zewnętrznymi szansami okazują się być „znaczne rezerwy siły roboczej w wieku produkcyjnym” oraz „założenie w 1991 roku straży miejskiej”. Innymi kluczowymi szansami będą „priorytet dla podniesienia poziomu wykształcenia i kwalifikacji mieszkańców” i „rozszerzenie działań profilaktycznych wobec grup zagrożonych patologią społeczną, w tym zwłaszcza narkomanią i alkoholizmem”. Natomiast jako słabą stronę miasta Zduńska Wola uznano „politykę państwa”.

Strategia rozwoju miasta Jarosław¹⁶ na lata 2000–2010 opracowana została metodą debat strategicznych. Ustalono w ten sposób misje miasta, które w dużej mierze powołuje się na tradycję i atrakcyjność zabytków, ale warto w niej wymienić „rozwój przedsiębiorczości” i „system zachęt dla inwestorów”. Strategia opracowana jest w formie klasycznej piramidy: misja – obszary strategiczne – cele – zadania realizacyjne – dalej poziom operacyjny czyli projekty. Sześć obszarów strategicznych to przedsiębiorczość, turystyka i promocja, infrastruktura techniczna, oświata i edukacja i mieszkańcy. Obszarom przypisano po jednym celu priorytetowym i łącznie 20 celów strategicznych od 2 do 5 na jeden cel priorytetowy. Wśród licznych celów strategicznych wymieniono „miasto przyjazne dla niepełnosprawnych” i „budowanie nowoczesnej zintegrowanej społeczności”, co przypomina nieco deklarację zamysłu strategicznego australijskiego Brisbane. Pod celami znajdują się kierunki działań strategicznych, ale nie przypisano ich poszczególnym celom.

Łącznie mamy więc 26 celów i bardzo liczne kierunki działań. Istnieje obawa, że może to prowadzić do utraty przejrzystości i utrudnić utrzymanie kursu na zamierzenie strategiczne i dlatego chyba nie warto formułować długiej i skomplikowanej brzmiącej misji.

Odwrotnie niż Jarosław, województwo opolskie konstruuje swoją strategię rozwoju na najbliższych 15 lat pomiędzy dwoma jakby rozbieżnymi priorytetami, które łączy wspólna misja. Misja ta brzmi: „region partnerstwa, zamieszkały przez ludzi wykształconych, otwartych na świat.” Trzeba przyznać, że nie bardzo brzmi ona jak zamierzenie strategiczne. Dwa priorytety to: wzmocnienie konkurencyjności i wyrównanie szans rozwoju w regionie. O ile konkurencyjność daje się łatwo ocenić i mierzyć, o tyle wyrównanie szans wydaje się być bardziej hasłem niż celem.

Sześć celów strategicznych funkcjonujących pomiędzy tymi priorytetami to dobrze wykształcone społeczeństwo, rozbudowa i modernizacja infrastruktury technicznej i potencjału gospodarczego, aktywizacja gospodarcza z wykorzystaniem europejskiego korytarza transportowego, restrukturyzacja rolnictwa, rozwój przetwórstwa oraz wielofunkcyjny rozwój wsi i małych miast, rozwój współpracy międzynarodowej i transgranicznej oraz poprawa warunków życia w regionie.

Trzy z tych celów wydają się bardzo niejasne i trudno mówić o skutecznej ocenie ich realizacji, a mianowicie aktywizacja gospodarcza, wielofunkcyjny rozwój wsi i małych miast, a szczególnie poprawa warunków życia w regionie. Wydają się one być bardzo subiektywne i deklaratywne zarzem.

Analiza SWOT budzi znów wątpliwości. Wśród mocnych stron znajdują się „potencjalne możliwości aktywizacji przejść granicznych”. W słabych stronach znajdujemy „utrzymujące się duże bezrobocie” oraz „niedostatek wykwalifikowanych kadr”, podczas gdy wcześniej w silnych stronach mieliśmy „wykwalifikowaną siłę roboczą” podobnie też „nierównomierny rozwój regionu” jako słabość przy silnej stronie „dobrze i równomiernie rozwinięty układ osadniczy... z dostępem... do ośrodka centralnego”.

Wśród szans dwukrotnie wymieniony jest potencjał wewnętrzny regionu oraz „doświadczenie w wielofunkcyjnym rozwoju obszarów wiejskich”(1). Natomiast wśród zagrożeń wymieniono „utrzymujący się niski poziom wykształcenia społeczeństwa” (patrz silna strona „wzrost aspiracji

¹⁵ Strategia miasta Zduńska Wola jest dostępna w internecie pod adresem www.zdunska-wola.um.pl

¹⁶ Strategia miasta Jarosław jest dostępna w internecie pod adresem www.jaroslaw.pl

zdobywania wykształcenia na najwyższym poziomie") oraz „stagnację gospodarczą regionu.”

Trudno tu naprawdę dostrzec co jest czynnikiem wewnętrznym, a co zewnętrznym, co przyczyną, a co skutkiem.

Na zakończenie przykład innej metody planistycznej. W strategii rozwoju miasta Kostrzyna nad Odrą założono 10 celów strategicznych. Niestety tabele realizacji tych celów nic z planowaniem strategicznym wspólnego nie mają.

Należą już ewidentnie do etapu planowania wykonawczego, czyli operacyjnego. Podają zadania, np. ukończenie etapu budowy oczyszczalni ścieków, odpowiedzialnego wykonawcę, wartość zadania, źródła finansowania i terminy, co zdradza, że wywodzą się z planowania przestrzennego.

Przedstawiony wybór spostrzeżeń nie rości sobie w żadnej mierze prawa do oceny polskiego planowania strategicznego w sektorze komunalnym, jest raczej próbą wydobywania typowych podejść do zagadnienia budowy strategii.

Nie mniej jednak, jak widać z powyższego, z konieczności bardzo pobieżnego przeglądu, głównym problemem polskich strategii wydaje się nieprecyzyjność analizy SWOT jako punktu wyjściowego do planowania strategicznego. Głównym problemem metodologicznym wydaje się być fakt, że jest ona wykonywana niejako w próżni. Siłą rzeczy trudno jest wówczas ustalić, czy nasza „siła” jest prawdziwą silną stroną, a „słabość” prawdziwą słabą stroną. Konieczne jest przeprowadzenie benchmarkingu chociażby w ograniczonym zakresie.¹⁷

Jak wspomniano już na początku, brak jest na razie dojrzałych polskich doświadczeń w zakresie zastosowania zbilansowanej karty wyników w sektorze publicznym. Pionierskie w tym zakresie doświadczenia posiada Centrum Wspierania Biznesu, Stowarzyszenia Promocji Przedsiębiorczości w Rzeszowie, które podjęło próby zastosowania tej metody przy budowie strategii gmin województwa podkarpackiego. Dla przykładu, w obszarze działań operacyjnych, czyli na tak zwanym poziomie „measures” miasta Charlotte, dla gminy Skołyszyn¹⁸ przewidziano następujące działania:

- Rozbudowa sieci kanalizacyjnej (kontynuacja wspólnych inwestycji z sąsiednimi gminami). – miernik – % zrealizowanej inwestycji
- Utrzymanie istniejącej sieci drogowej oraz modernizacja i poprawa nawierzchni dróg. – miernik – ilość km modernizowanych rocznie dróg I łączna długość dróg) x 100%

- Doświetlenie ulic – miernik – ilość zamontowanych latarni ulicznych
- Pozyskanie specjalistycznego personelu do gminnych ośrodków zdrowia bądź stworzenie odpowiednich warunków do otwarcia prywatnych gabinetów. miernik – liczba specjalistycznego personelu
- Zorganizowanie Klubu Pracy w zakresie przygotowywania osób bezrobotnych do skuteczniego poszukiwania pracy w obecnych warunkach gospodarki rynkowej – miernik – ilość spotkań klubu pracy
- Uregulowanie statusu własnościowego gruntów i obiektów oferowanych przez gminę inwestorom. – miernik – obiekty przygotowane do rozwoju przedsiębiorczości (ogół wszystkich obiektów) x 100%.

Przedstawiony tu przykład wyznaczania i pomiaru wykonania zdań operacyjnych może być z powodzeniem zastosowany do wielu celów strategicznych, wyznaczonych w omawianych powyżej strategiach. Warto więc zastanowić się, jakie wnioski płyną z porównania amerykańskich i polskich doświadczeń.

Model Charlotte i strategie polskie – co dalej?

Trudno porównuje się strukturę i działania amerykańskich instytucji związanych z sektorem publicznym z polskimi organami samorządowymi i administracją publiczną. Zupełnie inne jest ich umocowanie prawne, zasady i źródła finansowania, odpowiedzialność wobec swoich wyborców i zależność od swoich lokalnych mieszkańców. Miasta i hrabstwa amerykańskie posiadają zupełnie inne otoczenie konkurencyjne i warunki rywalizacji ze swymi konkurentami niż polskie gminy, miasta czy województwa.

Niemniej jednak niewątpliwie wiele zagadnień pozostaje wspólnych dla społeczności lokalnych z obu krajów. Jakość życia mieszkańców, ich zadowolenie z obsługi w urzędach, dostępność komunikacyjna, bezpieczeństwo życia i pracy osiągnąć można za pomocą podobnych działań. Planując działania, które mają poprawić image administracji w oczach klienta, czyli mieszkańca trzeba poprawy informacji o usługach, poprawy pracy służb komunalnych, szkoleń kadry urzędniczej, a w końcu także marketingu do wewnątrz, który musi wypromować poczucie świadomości lokalnej. Wszystkie wymienione tu działania są mierzalne.

¹⁷ K. Oblój, Strategia sukcesu firmy, PWE Warszawa, 2000

¹⁸ Strategia rozwoju gminy Skołyszyn, Centrum Wspierania Biznesu SPP, Rzeszów, 1999

Zagadnienie to staje się jeszcze ważniejsze, gdy klientem społeczności będzie inwestor zagraniczny. W wielu polskich strategiach znajdują się deklaracje zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej regionu. Rzadko jednak można spotkać klarowne i mierzalne założenia, które po wdrożeniu mogłyby doprowadzić do podniesienia atrakcyjności.

Dla przykładu, w Szkocji uważa się, że to właśnie takie czynniki, jak nowoczesny system kształcenia dla potrzeb nowoczesnych technologii, niskie stopy podatkowe dla osób fizycznych i prawnych, dobrze rozwinięta infrastruktura otoczenia biznesu, konkurencyjne ceny działek oraz obiektów przemysłowych i handlowych oraz zdolność do uruchamiania nowych inwestycji w bardzo krótkich terminach odgrywają kluczową rolę w przyciągnięciu inwestora. To one właśnie decydują o marce („brand”) regionu na rynku inwestycyjnym we współczesnym świecie gospodarki globalnej.¹⁹ Nic nie stoi na przeszkodzie, by mierniki takich działań oraz budowę marki społeczności jako cel strategiczny wbudować i w nasze strategie.

Podobnie przedstawia się sytuacja w perspektywie finansowej. Efektywność działania, gospodarne obchodzenie się z pieniędzmi podatnika, prowadzenie, jeżeli można ukuć taki termin „lean administration”²⁰, obowiązuje po obu stronach oceanu. Można więc stosować mierniki pomiaru cen za wodę i ścieki, za wywóz śmieci, komunikację publiczną, a wydziały administracji miejskiej czy regionalnej powinny posiadać budżety jako miejsca kosztów. Taka sprawność finansowa będzie na pewno źródłem zadowolenia mieszkańców jako klientów. Także zagadnienia wymienione powyżej w perspektywie klienta dotyczą w dużym stopniu skuteczności i sprawności funkcjonowania procesów wewnętrznych, co z kolei przekłada się na zadowolenie mieszkańców.

W perspektywie wzrostu i nauki (rozwoju) łatwo wyobrazić sobie „wprowadzanie nowych produktów i procesów, by poprawić działanie w przyszłości”²¹ także jako cel i w polskich strategiach. Mogą to być na przykład nowe systemy informatyczne w pracy urzędów, wprowadzanie stanowisk kosztowych do zarządzania w administracji, nowe metody i inicjatywy w walce z przestępczością, szkolenie pracowników i wprowadzenie testów na ich umiejętności pracownicze, podnoszenie wydajności i zmniejszanie zatrudnienia w urzędach, czy w końcu wprowadzanie nowych te-

chnologii do służb komunalnych. Działania takie na pewno przyniosą efekt już w niedalekiej przyszłości, przekładając się pozytywnie na pozostałe perspektywy.

Wydaje się po tym krótkim przeglądzie, że większość polskich strategii cierpi na brak narzędzia wspomagającego porządkowanie otaczającej planistów rzeczywistości. Autorzy wymieniają w nich obszerny katalog najważniejszych problemów regionu i zadań jakie przed społecznością stoją. Są to w ogromnej większości spostrzeżenia bardzo trafne. Największe trudności planistów dotyczą metodologii porządkowania zjawisk otaczającego świata. Wszystkie te problemy i zadania da się bowiem przyporządkować do podstawowych sfer albo perspektyw funkcjonowania organizmu społeczności lokalnej.

Jak już wspomniano w poprzednim rozdziale szczególnie narażona na nietrafne oceny wydaje się być metodologia analizy SWOT. Ta sprawdzona od wielu lat w analizie strategicznej przedsiębiorstw metoda wymaga jednak szczególnej staranności w zastosowaniu do otoczenia społecznego i planowania rozwoju regionalnego. Klasyfikacja siły i słabości poszczególnych cech regionu czy miasta nie może być prowadzona bez próby odpowiedzi na pytanie czy nasze odczucie siły lub słabości nie jest przypadkiem subiektywne. Przecież pierwotnie w zastosowaniu do przedsiębiorstw analiza ta służyła do umiejscowienia pozycji produktu czy firmy w otoczeniu konkurencyjnym.²² Otoczeniem konkurencyjnym regionów czy miast są inne regiony czy ośrodki miejskie. O sile lub słabości decydują takie czynniki, jak spójność społeczna, zasobność w czynniki produkcji czy działające tam organizacje przemysłowe i handlowe. Jeszcze trudniejsze w definicji mogą być potencjalne zewnętrzne szanse i zagrożenia dla społeczności lokalnej.²³ Dlatego należy sobie zadać fundamentalne pytanie czy analiza SWOT, mimo swej popularności, jest naprawdę najlepszym narzędziem do budowy strategii rozwoju lokalnego.

Jak widać z przeprowadzonego porównania metod planistycznych, głównym celem naszych wysiłków metodologicznych powinna być poprawa precyzji planowania strategicznego w odniesieniu do społeczności lokalnych. Nasze zamierzenia i plany strategiczne musimy ująć w spójną ramę współzależnych elementów.

Najlepszym sposobem poprawy tego stanu rzeczy wydaje się być adaptacja nowoczesnego narzę-

¹⁹ Premier Szkocji Donald Dewar dla kwartalnika FIRST, t. 14 nr 2, Londyn 2000.

²⁰ od "lean engineering", patrz także J. S. Martinich "Production and Operations Management" N. Jork 1997.

²¹ Wg R.S. Kaplan op.cit.

²² G. Gierszowska, A. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE 1999, Warszawa.

²³ Ph. Kotler, S. Jatusripitak, S. Maesince, op.cit.

dzia takiego jak zbilansowana karta wyników do budowy strategii rozwoju lokalnego.

Jak zbudować strategię z wykorzystaniem zbilansowanej karty wyników.

Pierwszym krokiem musi być spotkanie z zarządem województwa, miasta, powiatu bądź gminy. Na tak zorganizowanym spotkaniu musi powstać consensus dotyczący zdecydowanej woli zarządu w tym zakresie i celowości podjęcia takich działań.

Z przyczyn czysto praktycznych w niektórych przypadkach należy zdecydowanie zalecać bądź wręcz obowiązkowo wymagać wyrażenia takiej woli przez odnośny organ samorządowy, czyli sejmik wojewódzki lub radę gminy. Spotkanie z wąskim gronem zarządzających może poprowadzić samodzielnie jeden ekspert, tłumacząc zasady działań i odpowiadając na ewentualne pytania. W przypadku konieczności przedstawiania procesu planowania strategicznego w oparciu o zbilansowaną kartę wyników przed większymi gremiami samorządowymi konieczne jest przygotowanie odpowiedniej prezentacji multimedialnej i udział kilku członków grupy eksperckiej.

Następnym krokiem będzie wyznaczenie grupy kluczowych resortowych kierowników, którzy wezmą czynny udział w opracowaniu planu strategicznego wykorzystującego metodykę zbilansowanej karty wyników. Zespół taki powinien powstać w oparciu o rekomendację zarządu danej jednostki samorządowej, gdyż on najlepiej zna funkcjonalne zależności pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, jak również potencjał intelektualny swojego zespołu menedżerskiego. Grupa ekspercka może tu spełniać jedynie bardzo ogólną rolę doradczą. Niezbędne jest oczywiście równoczesne uzyskanie zgody czy też może raczej przychylności poszczególnych członków tak nominowanego zespołu, gdyż muszą oni być przekonani do misji, jaka zostanie im powierzona.

Powstanie zespołu i jego skład pozostają dlatego tak istotne dla powodzenia całego przedsięwzięcia ponieważ od wiedzy i zaangażowania jego członków będzie w dużej mierze zależało sporządzenie właściwej diagnozy sytuacji społeczności lokalnej. Niemniej ważne jest właściwe wyczuwanie najistotniejszych lokalnych potrzeb, a co za tym idzie najważniejszych zadań stojących przed zespołami.

Oddzielnym i nie mniej ważnym zagadnieniem jest consensus społeczny dla podejmowanych działań. W tym celu konieczne jest przeprowadzenie w miarę możliwości szerokich konsultacji społecznych. Mają one służyć osiągnięciu dwóch istotnych celów. Po pierwsze muszą zapewnić zespołowi planistów ramę celów społecznych, do których powinni zmierzać co będzie wyrazem społeczno-politycznych zobowiązań samorządu, czyli zleceńodawcy zadania. Po drugie, zapewnią aktywny udział czynnika społecznego w pracach nad planowaną strategią, co znacznie obniży koszty jej wykonania, a zatem zdecydowanie poprawi atrakcyjność takiej oferty w oczach zleceńodawcy.

Do dyspozycji zespołu planistów przygotowujących strategię rozwoju społeczności lokalnej pozostaje kilka dobrze już wypróbowanych narzędzi konsultacji społecznej przygotowywanego przez siebie opracowania. Warto tu wymienić trzy, a mianowicie akcję ankietową, debaty społeczne i warsztaty środowiskowe. Żadna z tych metod nie jest doskonała i najczęściej optymalnym rozwiązaniem jest łączenie różnych ich elementów by uzyskać skuteczną konsultację zamysłu planistycznego.

Należy bowiem pamiętać, że w każdym działaniu, w tym oczywiście także w pracach planistycznych, obowiązują zasady pragmatyki, skuteczności i maksymalizacji efektów w stosunku do poniesionych nakładów (*value for money*).²⁴

Są różne doświadczenia z przeprowadzonych akcji ankietowych. Dotyczą one tak skuteczności jak i wiarygodności zebranych danych. Jak dobrze wiadomo chociażby z doświadczeń badań marketingowych, procent respondentów odpowiadających na ankiety jest znikoma. Takie są przykładowo doświadczenia ze skuteczności akcji ankietowej przeprowadzonej w celu diagnozowania stanu rozwoju przedsiębiorczości w regionie zamojskim.²⁵ Są też przykłady pozytywne gdzie udało się uzyskać stosunkowo dużą skuteczność, jak na przykład przy okazji opracowywania strategii rozwoju gminy Skołyszyn w województwie podkarpackim.²⁶ Wydaje się, że kluczem do sukcesu w tym zakresie jest właściwy sposób dotarcia z dystrybucją ankiet oraz dobór ankietowanych grup. Można tu z dużą dozą pewności proponować jako skuteczne rozwiązania, wykorzystanie wolontariatu studenckiego co znacznie wspomogło proces konsultacji w czasie prac w regionie zamoj-

²⁴ J. S. Martinich op.cit.

²⁵ B. Kawalko, A. Tittinger, op.cit.

²⁶ Strategia Rozwoju Gminy Skołyszyn, CWB SPP, Rzeszów, 1999.

skim²⁷, jak również wykorzystanie przedstawicieli miejscowego samorządu dla sondażu ich środowisk społecznych i zawodowych.²⁸

Następną metodą, jaką można zastosować, są szerokie konsultacje w formie debat społecznych. Przyjęcie tej metody wiąże się z koniecznością szerokiego spopularyzowania procesu budowy strategii rozwoju lokalnego. Jedyną skuteczną metodą jest posłużenie się lokalnymi mediami. Należy jednak pamiętać, że w przypadku bardzo małych jednostek, jak na przykład gmina, media okazały się nieskuteczne i można jedynie posłużyć się informacją wewnętrzną, przekazywaną przez radnych, sołtysów czy też proboszczów. Tak poinformowani mieszkańcy mogą uczestniczyć w planowanych debatach służących poznaniu ich potrzeb i problemów, mogą też zgłaszać swoje dezyderaty na piśmie i przesłać je pocztą. W większych miejscowościach należy oczywiście organizować debaty środowiskowe, aby uniknąć wielowątkowości niemożliwiających identyfikację prawdziwych problemów. Niestety debaty kryją w sobie znaczne ryzyko „przegadania” prawdziwych problemów mimo wysiłków moderatorów. Innym zagadnieniem jest uzyskanie właściwej reprezentatywności i dlatego ich wyniki są często przypadkowe.

Kolejną metodą jest prowadzenie warsztatów z udziałem członków społeczności lokalnej. Ponownie trzeba zauważyć, że dobór uczestników warsztatów będzie miał kapitalne znaczenie dla uzyskanego wyniku. Nawet w małych społecznościach wskazany jest podział uczestników na grupy środowiskowe. Oddzielnym zagadnieniem jest aktywność danej społeczności. Są grupy, które nigdy nie uczestniczą w takich przedsięwzięciach i w rezultacie warsztaty zawsze skupiają działaczy gospodarczych i społecznych.

Są one jednak metodą ze wszech miar godną polecenia z uwagi na możliwość moderacji z wykorzystaniem sprawdzonych metod analityczno-planistycznych. Szczególnie cenna jest tu metoda planowania za pomocą celów tzw. GOPP (Goal Oriented Project Planning).²⁹ Metoda ta pozwala generować tak zwane „drzewo problemów” i „drzewo celów”, co staje się później doskonałym materiałem dla zespołu planistycznego w trakcie formułowania strategii i ułatwia formułowanie celów w perspektywach karty.

Inną powszechnie stosowaną metodą warsztatową jest analiza SWOT. Jest ona stosunkowo przystępna dla uczestników i szczególnie chętnie

określają oni „silne” i „słabe” strony. Tak pozyskany materiał można następnie wykorzystać do budowy zestawu celów strategicznych w ramach perspektyw karty, stosując powszechnie znaną zasadę „wykorzystywania stron mocnych”, „wzmacniania stron słabych” itd. Niestety, takie wykorzystanie analizy SWOT kryje również liczne pułapki. Doświadczenia warsztatów tego typu wskazują, że uczestnicy generują „silne” i „słabe” strony dość przypadkowo.³⁰ Dodatkowo prawidłowe sporządzenie analizy SWOT nie jest takie proste. Właściwe rozpoznanie co jest silną, a co słabą stroną wymaga gruntownej analizy, która nie jest możliwa w atmosferze warsztatów. W rezultacie generowane tabele SWOT budzą liczne wątpliwości, co wykazano już w poprzednich rozdziałach.

Kolejny krok to sformułowanie generalnego zamysłu strategicznego.³¹ W poprzednich rozdziałach niniejszego opracowania przedstawiono zamierzenia strategiczne miasta Charlotte. Są one w istocie wzorcowe, gdyż łatwo je zdefiniować, można je też łatwo pomierzyć. Nie jest to przykład odosobniony. Australijskie miasto Brisbane tak definiuje swoje zamierzenia strategiczne pod hasłem „nasze zadanie to lepsze Brisbane”, jako miasto:

- jednolitych społeczności
- inteligentne (kształące się)
- zamożne
- twórcze
- czyste i zielone – łatwo dostępne
- regionalne i światowe

I ponownie, jak w poprzednim przypadku wszystkie te zamierzenia łatwo zdefiniować, umieścić w czasie (Brisbane posługuje się 10-letnim planem strategicznym), a przede wszystkim pomierzyć.

Generalny zamysł strategiczny będzie powielony, jak gdyby w formie echa, przez cele strategiczne rozlokowane w czterech perspektywach karty. Taka struktura jest ze wszech miar logiczna, aby bowiem nasz zamysł zrealizować, musimy posłużyć się czynnikami ze sfer, czy też perspektyw, finansowej, marketingowej, procesowej czy rozwojowej.

Każda z perspektyw powinna zawierać możliwie ograniczoną liczbę celów, np. trzy do pięciu choć trudno tu tworzyć a priori sztywne reguły nie znając sytuacji lokalnej i wyzwań, przed którymi stoi dana społeczność. W zastrzeżeniu tym chodzi jedynie o zachowanie należytej przejrzystości konstrukcji naszego planu. Można tu przypomnieć, że

²⁷ B. Kawałko, A. Tittinger, op. cit.

²⁸ Strategia Rozwoju Gminy Skołoszyn, jak również inne prace, CWB SPP, Rzeszów.

²⁹ Wg licencji DILLEMA BV Little & van den Geer.

³⁰ B. Kawałko, A. Tittinger, op.cit.

³¹ G. Hamel, C.K. Prahalad, Przewaga konkurencyjna jutro, Warszawa 1999.

miasto Charlotte miało 21 celów, a obecnie ma ich 19.

Do każdego z celów należy następnie przyporządkować mierzalny parametr i określić jego obecną, jak również docelową wielkość. W ten sposób będzie można śledzić postęp w realizacji działań, które mają nas doprowadzić do realizacji wybranego przez nas celu.

Warto tu posłużyć się przykładami miasta Charlotte. Celem monitorowania skuteczności realizacji działań w obszarze zamierzeń strategicznych zastosowano następujące mierniki:

Dla zamierzenia „rozwój gospodarczy” parametrem jest procentowy wzrost uczestników zjazdów, konwencji i targów gospodarczych organizowanych w mieście.

Dla zamierzenia „miasto w mieście” miernikiem będzie wzrost prywatnej własności domów mieszkalnych w wybranych dziewięciu dzielnicach.

Dla zamierzenia „bezpieczeństwo publiczne” jako miernik podano między innymi spadek ilości wypadków, w których uczestniczą tak piesi, jak i pojazdy, oraz spadek śmiertelności w wyniku tych wypadków.

Z kolei w zakresie celów z perspektyw karty dla celu „zwiększenie poczucia bezpieczeństwa” z perspektywy klienta miernikiem będzie badanie odczuć opinii publicznej metodą Gallopa.

Cel strategiczny, pochodzący również z perspektywy klienta „poprawa usług”, otrzymał miernik w postaci akcji badania opinii mieszkańców miasta na ten temat przez telefon, która prowadzona jest co dwa lata.

Podobne mierniki można oczywiście zastosować w warunkach polskich. Dodatkowo inne interesujące mierniki, chyba warte zastosowania do oceny. I tak dla perspektywy klienta (marketingowej) można zaproponować:

- procent kierowców zadowolonych z układu komunikacyjnego miasta na podstawie ankiety (skrzynki ankietowe na parkingach, głosowania w internecie)
- procent klientów urzędów wyrażających swoje zadowolenie z obsługi (skrzynki ankietowe w hallach urzędów, głosowania w internecie)
- ilość postępowań wyjaśniających wszczętych z powodu „trolli” (niezadowolonych klientów urzędów)

W perspektywie finansowej:

- procentowy udział środków pozyskanych z pomocy Unii Europejskiej w budżecie wojewódz-

twa

- ocena w rankingu do obligacji komunalnych
- procentowy udział środków prywatnych w montażu finansowym komunalnych projektów inwestycyjnych.

W perspektywie procesów wewnętrznych:

- średni czas wydania zezwolenia na budowę – w dniach
- procent odwołań od decyzji administracyjnych

W perspektywie wzrostu i nauki (rozwoju):

- procent absolwentów wyższych uczelni opuszczających region w poszukiwaniu lepszych warunków bytowania
- wskaźnik skolaryzacji społeczności
- procent/stożenie internetyzacji czynności administracyjnych.

Opracowanie zestawu mierników dla około 12 do 20 celów strategicznych rozlokowanych w czterech perspektywach karty nie kończy jeszcze procesu planistycznego. Teraz bowiem należy dokonać sprawdzenia spójności naszej strategii i zestawu przygotowanych mierników. Należy teraz starannie przyjrzeć się, czy nasza rama czterech perspektyw karty dobrze wspiera konstrukcję strategii. Nie można zapominać, że opracowanie zestawu dwudziestu mierników to jeszcze nie strategia. Mierniki na pewno będą dobrym narzędziem wdrażania strategii nie są jednak gwarancją jej sukcesu. Oczywiście najlepsze strategie i karty wyników są więcej niż zbiorem kluczowych wskaźników i czynników sukcesu.³² Wszystkie elementy karty wyników, tak cele, jak i mierniki muszą tworzyć logiczny, wzajemnie uzupełniający się ciąg, wiodący ku osiągnięciu zamysłu strategicznego. I dlatego właśnie prawidłowe i trafne sprecyzowanie zamysłu strategicznego jest tak ważne dla powodzenia strategii.

To krótkie i pobieżne porównanie amerykańskiej metody planowania i realizacji strategii rozwoju społeczności lokalnej i jej przykładowych polskich odpowiedników pokazuje w istocie jak bardzo problemy społeczności na Wschodzie i na Zachodzie są podobne i w pewnym sensie wręcz ze sobą związane. Dopiero teraz w pełnym kontekście postkomunizmu i postkapitalizmu, świata wielkiej globalnej transformacji, stają się one bardziej zrozumiałe i zyskują nowe znaczenie.³³ Jedno pozostaje niezachwianym pewnikiem: każda społeczność musi zmierzyć się z wyzwaniem kucia swego własnego losu w obliczu otoczenia konkurencyjnego i dlatego musi też uzbroić się we właściwe narzędzia metodologiczne, by proces ten udoskonalić.

³² R. S. Kaplan, D. P. Norton op.cit.

³³ M. Kostera, Postmodernizm w zarządzaniu, PWE Warszawa 1996.