

**Maria Nieplowicz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ROZWAŻANIA O MIERNIKACH W KONTEKŚCIE POMIARU DOKONAŃ W MIASTACH NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH USŁUG TECHNICZNYCH

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zasygnalizowanie wymagań stawianych miernikom w kontekście właściwego zrozumienia tego, co chce się mierzyć. Wskazano różnice między skutecznością, wydajnością oraz dostępnością i w tym ujęciu przedstawiono przykładowe mierniki realizacji usług technicznych.

**Słowa kluczowe:** pomiar dokonań, mierniki, miasto.

### 1. Wstęp

Podstawowym celem miasta jest pełnienie roli służebnej wobec jego mieszkańców. Konieczne jest zatem skuteczne zarządzanie szerokim zakresem zadań publicznych, by zaspokoić zbiorowe potrzeby obywateli miasta [Wojciechowski 2003, s. 14]. Wykonywane działania publiczne mają realizować cele stawiane przez miasta dla zaspokojenia potrzeb jego tzw. klientów, czyli mieszkańców i inwestorów. Do zmierzenia ich realizacji konieczne jest przeprowadzanie pomiaru dokonań. Celem artykułu jest zasygnalizowanie wymagań stawianych miernikom w kontekście właściwego zrozumienia tego, co chce się mierzyć, a także wskazanie różnic między skutecznością, wydajnością oraz dostępnością i w tym ujęciu przedstawienie przykładowych mierników realizacji usług technicznych.

### 2. Właściwe zrozumienie tego, co chce się mierzyć

Pomiar dokonań władz miejskich nie jest zadaniem prostym. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego, gdzie nie zysk jest najważniejszy, lecz zaspokojenie potrzeb tzw. klientów miasta (czyli obywateli oraz inwestorów – tych obecnych i potencjalnych), należy wieloaspektowo oceniać działania podejmowane przez władze miast. Autorzy koncepcji „Rządzić inaczej” (*Reinventing Government*) przedstawiają następujące wskazówki dotyczące mierzenia dokonań działalności miasta, zalecając zastanowienie się nad tym, że [Osborne, Gaebler 2005, s. 465–474]:

- jest wielka różnica między mierzaniem procesu działania a mierzaniem jego wyników,
- jest wielka różnica między mierzaniem wydajności a mierzaniem skuteczności,
- istnieje też ważna różnica między „wynikami programu” a obejmującymi szerszy zakres „wynikami polityki”.

Pierwsza wymieniona wskazówka odnosi się do odróżnienia mierzania procesu działania od mierzania jego wyników. W celu zmierzenia działania czy usługi wykonywanej na rzecz obywateli urzędnicy zazwyczaj wskazują dane dotyczące sprawności kierowania pewnym procesem administracyjnym, czyli liczbę obsłużonych osób czy szybkość wykonania usługi. W ten sposób mierzona jest jedynie wydajność procesu. Jednak nie gwarantuje to jeszcze uzyskania pożądanych wyników. Przykładowo, kształcenie osób w zawodzie, na który nie ma zapotrzebowania na rynku pracy, mija się z celem. Wskutek tego można tylko uzyskać wysoką wydajność (dużo specjalistów w danym zawodzie), bez pozytywnych wyników (bezrobotni specjaliści). Zatem ważne jest mierzanie zarówno samego procesu (np. liczba kursów umieszczonych w programie, ale później zarzuconych), jak i jego wyników, mimo że mierzanie wyników może być bardzo trudne lub efekty mogą być widoczne dopiero po dłuższym czasie (np. liczba absolwentów znajdujących pracę w wyuczonym zawodzie, poziom ich zadowolenia z pracy i ich pracodawców).

Druga wskazówka dotyczy kategorii związanych z pomiarem dokonań, a mianowicie ekonomiczności, wydajności i efektywności/skuteczności. Zależność pomiędzy tymi kategoriami ekonomicznymi w kontekście dokonań organizacyjnych omawia B. Nita słowami: „pozyskiwanie zasobów, niezbędnych do działania, powinno być ekonomiczne, czyli w ujęciu bezwzględny po najniższym możliwym koszcie, z zachowaniem odpowiedniej jakości dla wymaganej ilości. Przetwarzanie zasobów ma się charakteryzować wydajnością, czyli najlepszą relacją uzyskiwanych korzyści do ponoszonych nakładów. Wreszcie organizacja będzie efektywna i skuteczna, jeśli będzie uzyskiwać na wyjściu pożądane rezultaty i osiągać wytyczone cele” [Nita 2009, s. 45]. W kontekście dokonań miasta ważne są wszystkie te kategorie, czyli ekonomiczność, wydajność i skuteczność. W. Wańkowicz wskazuje jeszcze, że usługa publiczna powinna się charakteryzować, oprócz wydajności i skuteczności, również dostępnością, rozumianą jako „dostarczanie usługi sprawiedliwie i równo wszystkim klientom” [Wańkowicz 2004, s. 5]. Zgodnie z tymi wytycznymi w dalszej części artykułu zostaną przedstawione przykładowe mierniki dotyczące usług technicznych miasta.

Trzecia wskazówka dotyczy zrozumienia różnicy między „wynikami programu” a obejmującymi szerszy zakres „wynikami polityki”. Przykładowy program może dotyczyć szukania miejsc pracy dla klientów opieki społecznej, a wynik tego programu to może być liczba osób, dla których udało się znaleźć pracę, oraz ich zarobki. Z drugiej jednak strony, w ramach tego programu nie mierzy się liczby osób przechodzących na zasiłek dla bezrobotnych czy długości okresu pobierania przez nie zasiłku dla bezrobotnych. Jest to bowiem wynik polityki w tej dziedzinie. Jasne jest

**Tabela 1.** Szerokie spojrzenie na pomiar dokonań w przypadku dwóch przykładowych usług miasta

Wieloaspektowe dokonania	Ogólna definicja	Sprzątanie ulic	Opieka społeczna: kształcenie zawodowe
Produkcja (lub proces)	Liczba wyprodukowanych jednostek	Liczba mil	Liczba wykwalifikowanych osób
Wynik (lub rezultat)	Jakość/skuteczność produkcji, stopień osiągnięcia pożądaných wyników	Ocena stanu czystości ulic	Liczba osób umieszczonych w pracy i niepobierających zasiłku przez pół roku, rok i dłużej od momentu znalezienia dla nich zatrudnienia Wpływ, jaki wywarło to na ich życie
Wynik programu	Skuteczność konkretnego programu w osiąganiu pożądaných wyników	Ocena stanu czystości ulic będącego rezultatem sprzątania	Liczba osób umieszczonych w pracy i niepobierających zasiłku przez pół roku, rok i dłużej od momentu znalezienia dla nich zatrudnienia Wpływ, jaki wywarło to na ich życie
Wynik polityki	Skuteczność polityki prowadzonej w danej dziedzinie w osiąganiu pożądaných wyników	Pomiary ukazujące, ile śmieci na ulicach zostawiają obywatele	Procent osób w wieku produkcyjnym bez zatrudnienia, korzystających z zasiłków i żyjących w biedzie Procent ogółu klientów opieki społecznej korzystających z zasiłku dłużej niż rok, dłużej niż 5 lat itd.
Wydajność programu	Koszty wyprodukowanej jednostki	Koszt uprzątnięcia jednej mili ulic	Koszt wykształcenia zawodowego jednej osoby, umieszczenia jej w pracy, utrzymania stanowiska pracy itd.
Wydajność polityki	Koszt osiągnięcia podstawowych celów	Koszt utrzymania ulic na poziomie czystości „x”	Koszt doprowadzenia do pożądanego zmniejszenia bezrobocia, ubóstwa, liczby klientów opieki społecznej itd.
Skuteczność programu	Stopień, w jakim program umożliwia osiągnięcie pożądaných wyników	Poziom zadowolenia obywateli ze stanu czystości ulic	Liczba osób umieszczonych w pracy i niepobierających zasiłku przez pół roku, rok i dłużej od momentu znalezienia dla nich zatrudnienia Wpływ, jaki wywarło to na ich życie
Skuteczność polityki	Stopień, w jakim udało się osiągnąć podstawowe cele, i stopień zaspokojenia potrzeb obywateli	Czy obywatele chcą, aby ich pieniądze wykorzystywano w taki sposób? Czy na przykład nie woleliby przeznaczyć ich na naprawę chodników?	Wpływ, jaki polityka ta wywarła na społeczeństwo jako całość, np. na procent osób żyjących w ubóstwie, liczbę osób utrzymujących się z zasiłków opieki społecznej, stopień przestępczości, późniejsze wydatki na łagodzenie skutków ubóstwa itd.

Źródło: [Osborne, Gaebler 2005, s. 472–474].

jednak, że działania podejmowane w ramach programów powinny być spójne z ogólną polityką przyjętą w tej dziedzinie. Dla zobrazowania przedstawionych trzech wskazówek dotyczących mierzenia działalności miasta w tab. 1 zaprezentowano dwie przykładowe usługi miasta w kontekście szerokiego spojrzenia na pomiar dokonań.

Z tab. 1 jasno wynikają różnice między wydajnością a skutecznością, między wynikami programu i wynikami polityki, co było treścią wskazówek dotyczących mierzenia działalności miasta, a w podsumowaniu artykułu zostaną wskazane przestrogi i zasady autorów koncepcji „Rządzić inaczej”, dotyczące posiadanego przez miasto systemu pomiaru dokonań.

### 3. Wymagania dotyczące mierników

W celu zapewnienia rzetelnego pomiaru dokonań miasta należy stosować odpowiednio dobrane i skonstruowane mierniki. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele zasad, atrybutów czy wskazówek dotyczących konstrukcji bądź cech, jakie mierniki realizacji celów powinny spełniać. W tab. 2 przedstawiono przykładowe

**Tabela 2.** Wymagania odnośnie do mierników

Autor	Wymagania odnośnie do mierników
1	2
J. Duda i in.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiednie do celów, jakie miasto chce osiągnąć</li> <li>• precyzyjnie określone, o zrozumiałej, niedwuznacznej definicji, pozwalającej na konsekwentne pozyskiwanie danych</li> <li>• aktualne, generujące dane na tyle regularnie, by śledzić postępy, oraz na tyle szybko, by uzyskiwane dane były użyteczne</li> <li>• rzetelne, czyli wystarczająco dokładne i reagujące na zmiany</li> <li>• porównywalne z przeszłymi okresami lub z innymi podobnymi miernikami</li> <li>• weryfikowalne, poparte wyraźną dokumentacją, aby można było potwierdzić zasadność procesów generujących dany mierniki</li> <li>• motywacyjne, zachęcające do wykonywania właściwych działań, a nie tych niepożądanych czy marnotrawnych</li> </ul>
J. Biniecki, B. Szczupak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kryterium trafności – ma zapewnić spójność celów strategicznych na poziomie lokalnym z priorytetami ustalonymi na poziomie europejskim, narodowym czy regionalnym</li> <li>• kryterium skuteczności – ma wskazać, czy i w jakim stopniu podejmowane inicjatywy strategiczne i kierunki rozwoju przyczyniają się do osiągania celów strategicznych o charakterze globalnym</li> <li>• kryterium użyteczności – ma ocenić, czy podejmowane kierunki rozwojowe i inicjatywy strategiczne wpływają na zaspokojenie potrzeb podstawowych czy docelowych uczestników miast</li> <li>• kryterium trwałości – ma ocenić stopień nieodwracalności i pozytywnych skutków związanych z realizowaniem danego kierunku rozwoju i adekwatnego do niego zbioru inicjatyw strategicznych</li> </ul>

1	2
B. Nita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cel stosowania miernika</li> <li>• powiązanie ze strategią</li> <li>• formalna postać miernika</li> <li>• źródła danych</li> <li>• orientacja na sprzężenia i ciągłe doskonalenie</li> <li>• możliwość kaskadowania</li> <li>• określona częstotliwość pomiaru</li> <li>• osoby zaangażowane w pomiar dokonań</li> </ul>
B. Filipiak <sup>a)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zasada istotności – wskazująca, w jakim stopniu cele danego zadania są ważne w stosunku do rosnących potrzeb i priorytetów rozwoju społeczno-gospodarczego danej jednostki samorządu terytorialnego</li> <li>• zasada efektywności – pokazująca, jak spożytkować zasoby na wytworzenie usług lub osiągnięcie konkretnych rezultatów</li> <li>• zasada skuteczności – wskazuje, jak dalece zadanie będzie służyć osiągnięciu celów szczegółowych i głównych przewidzianych w strategii</li> <li>• zasada użyteczności – opisuje, czy zadanie będzie miało wpływ na docelową grupę w zakresie zaspokajania jej potrzeb</li> <li>• zasada trwałości – określająca, czy i w jakim stopniu należy oczekiwać zmian powstałych w wyniku zakończenia realizacji zadania</li> </ul>

<sup>a)</sup> B. Filipiak opracowała wymienione zasady na podstawie: <http://bip.mf.gov.pl/index.php?const=5&dzial=3402&wysw=2&sub=sub2>.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Duda i in. 2004, s. 21; Biniecki, Szczupak 2004, s. 67; Nita 2009, s. 269–270; Filipiak 2010, s. 126].

wytyczne odnośnie do mierników zaproponowane przez autorów zajmujących się pomiarem dokonań jednostek.

J. Duda wskazał, że mierniki powinny motywować kierownictwo i urzędników do wysiłku w realizacji założonych dokonań. Jest to możliwe poprzez przełożenie wizji, misji i strategii miasta na zestaw mierników pozwalających na ocenę uzyskanych rezultatów oraz na stałą ocenę postępu działalności miasta zmierzającej do osiągnięcia założonych celów.

Mierniki skonstruowane zgodnie z kryteriami zaproponowanymi przez J. Binieckiego i B. Szczupaka będą miały charakter bardziej oceniający działalność władz miejskich, będą sprawdzały stopień realizacji strategii miasta, ale w związku z tym też powinny się znaleźć w zestawie mierników służących do pomiaru dokonań miasta.

B. Nita przedstawił warunki, jakie należy spełnić przy projektowaniu mierników, które zestawił w osiem zasadniczych grup związanych z atrybutami miernika. Natomiast B. Filipiak przedstawiła zasady, którymi należy się kierować przy konstruowaniu mierników.

Dla zobrazowania wcześniejszych rozważań dotyczących m.in. różnic między wydajnością a skutecznością oraz wymagań stawianych miernikom zostaną przedstawione mierniki dla przykładowych usług technicznych miasta, w podziale na mierniki dotyczące pomiaru wydajności, skuteczności i dostępności.

#### 4. Pomiar wydajności, skuteczności i dostępności na przykładzie usług technicznych miasta

W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne klasyfikacje usług publicznych. O usługach takich możemy mówić, gdy „realizują one interes publiczny” [Kozuch 2004, s. 256]. Na potrzeby niniejszego artykułu został przyjęty podział usług zaproponowany przez W. Wańkowicza, który wskazał trzy grupy tych usług: administracyjne, społeczne i techniczne [Wańkowicz 2004, s. 57–58]. W celu zobrazowania wcześniej omawianych zagadnień zostaną szczegółowo omówione mierniki dla przykładowo wybranych usług technicznych miasta. W tab. 3 przedstawiono pomiar wydajności, skuteczności i dostępności w przypadku trzech przykładowych usług technicznych miasta. Pojęcia te były omówione w drugim punkcie niniejszego artykułu.

**Tabela 3.** Pomiar wydajności, skuteczności i dostępności w przypadku trzech przykładowych usług technicznych miasta

Usługa publiczna	Miernik wydajności	Miernik skuteczności	Miernik dostępności
T1. Zarządzanie drogami publicznymi – utrzymanie nawierzchni dróg	T1.1. Koszt jednostkowy utrzymania drogi T1.2. Koszt utrzymania dróg odniesiony do dróg zapewniających pożądany standard przejazdu	T1.3. Procent sieci zapewniający odpowiedni standard przejazdu T1.4. Poczucie niezadowolenia użytkowników dróg	T1.5. Dostępność jednostek osadniczych do dróg
T2. Dostawa wody – pobór i uzdatnianie wody	T2.1. Koszt jednostkowy poboru i uzdatniania wody	T2.2. Procent godzin w roku, kiedy przerwana była dostawa wody	T2.3. Możliwość dostarczania w stosunku do potrzeb
T3. Zbiórka i gospodarowanie odpadami stałymi – odbiór i wywóz odpadów bez segregacji	T3.1. Koszt jednostkowy odbioru i wywozu odpadów	T3.2. Procent odebranych i wywiezionych odpadów T3.3. Zadowolenie ze sposobu odbioru odpadów	T3.4. Procent obszaru gminy objętego usługą

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wańkowicz 2004, s. 37–56].

W ramach grupy<sup>1</sup> usług technicznych zostały wskazane przykładowo trzy kategorie tych usług – zarządzanie drogami publicznymi, dostawa wody oraz zbiórka i gospodarowanie odpadami stałymi. Kolejno w ramach tych kategorii usług wybrano przykładowe usługi publiczne, a mianowicie utrzymanie nawierzchni dróg (T1), pobór i uzdatnianie wody (T2) oraz odbiór i wywóz odpadów bez segregacji (T3).

<sup>1</sup> Grupy usług publicznych dzielą się na kategorie, które to z kolei składają się z pojedynczych usług. Kategoria usług publicznych to część klasyfikacji usług publicznych. Składa się ona z pojedynczych usług z tej samej dziedziny. Na przykład kategoria usług „bezpieczeństwo publiczne” obejmuje wszelkie usługi związane z realizacją zadań z zakresu zapewnienia bezpieczeństwa publicznego [Borowiec 2007, s. 44–45].

Dla pierwszej ze wskazanych usług (T1) wybrano pięć wzajemnie się uzupełniających mierników. Mierniki wydajności to koszt jednostkowy utrzymania drogi (T1.1) oraz koszt utrzymania dróg odniesiony do dróg zapewniających pożądany standard przejazdu (T1.2). Mierniki skuteczności to procent sieci zapewniający odpowiedni standard przejazdu (T1.3) oraz poczucie niezadowolenia użytkowników dróg (T1.4). Miernik dostępności to ostatni ze wskazanych mierników, czyli dostępność jednostek osadniczych do dróg (T1.5).

Pierwszy z mierników (T1.1) oblicza się, dzieląc roczne koszty operacyjne przedsiębiorstwa zarządzającego utrzymaniem drogi wraz z amortyzacją inwestycji przez długość utrzymywanej sieci drogowej w danym roku. Kolejny miernik – T1.2 oblicza się, dzieląc roczne koszty operacyjne przedsiębiorstwa zarządzającego utrzymaniem drogi wraz z amortyzacją inwestycji przez długość utrzymywanej sieci drogowej posiadającej pod koniec roku pożądany standard. Zasadniczo, im wartość mierników T1.1 i T1.2 jest niższa, tym lepiej, ale należy również monitorować poziom pozostałych mierników, aby spadek kosztów nie dokonał się kosztem spadku jakości tej usługi (np. tańsze, gorszej jakości materiały). Miernik T1.3 powstaje poprzez podzielenie długości utrzymywanej sieci drogowej posiadającej pod koniec roku pożądany standard przez łączną długość utrzymywanej sieci drogowej. Wartość tego miernika powinna dążyć do jedności. Czwarty miernik (T1.4) jest mierzony liczbą zażaleń czy skarg zgłoszonych w związku z realizacją usługi. Im mniej jest tych skarg, tym lepiej. Ostatni z mierników (T1.5) oblicza się, dzieląc powierzchnię gminy, do której nie ma wymaganego dostępu z dróg publicznych, przez powierzchnię całej gminy. Jego wartość powinna być jak najmniejsza.

Dla usługi T2 zaproponowano trzy komplementarne mierniki. Miernik wydajności to koszt jednostkowy poboru i uzdatniania wody (T2.1). Miernik skuteczności to procent godzin w roku, kiedy przerwana była dostawa wody (T2.2). Natomiast miernik dostępności, ostatni ze wskazanych mierników, to możliwości dostarczania w stosunku do potrzeb (T2.3).

Miernik T2.1 powstaje przez podzielenie rocznych kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa (dotyczących tylko tych składników, które są związane z pozyskiwaniem i uzdatnianiem wody) wraz z amortyzacją inwestycji przez ilość wody pozyskanej, uzdatnionej i przekazanej do dystrybucji przez przedsiębiorstwo w ciągu roku. Im niższa jest wartość tego miernika, tym lepiej, ale należy również obserwować poziom pozostałych wskazanych mierników. Kolejny miernik (T2.2) oblicza się, dzieląc liczbę godzin, gdy dostawy wody zostały wstrzymane, przez całkowitą liczbą godzin dostaw wody w ciągu roku przez przedsiębiorstwo ( $365 \times 24$ ). Jego wartość powinna być jak najniższa, najlepiej jakby zbliżała się do zera. Ostatni miernik – T2.3 powstaje przez podzielenie miarodajnego zapotrzebowania dobowego na wodę przez możliwości dobowe dostaw wody. Jego wartość powinna nieco niższa od jedności.

Dla trzeciej ze wskazanych usług (T3) wybrano cztery wzajemnie się uzupełniające mierniki. Miernik wydajności to koszt jednostkowy odbioru i wywozu odpadów (T3.1.). Mierniki skuteczności to procent odebranych i wywiezionych odpadów (T3.2)

oraz zadowolenie ze sposobu odbioru odpadów (T3.3). Miernik dostępności to ostatni ze wskazanych mierników, czyli procent obszaru gminy objętego usługą (T3.4).

Pierwszy miernik (T3.1) oblicza się, dzieląc roczne koszty operacyjne funkcjonowania przedsiębiorstwa wraz z amortyzacją inwestycji przez metry sześciennie odebranych i wywiezionych odpadów w ciągu roku. Im niższa jest jego wartość, tym lepiej, ale należy obserwować również poziom pozostałych wskazanych mierników. Jeżeli koszty będą niższe od ceny, to usługa będzie się w pełni finansować. Kolejny miernik (T3.2) oblicza się poprzez podzielenie wielkości (objętości) odpadów odebranych i odwiezionych przez przedsiębiorstwo w ciągu roku przez sumę wielkości odpadów odebranych i odwiezionych przez przedsiębiorstwo w ciągu roku oraz wielkości dzikich wysypisk powstałych na terenie gminy w ciągu roku. Jego wartość powinna być bliska jedności. Miernik T3.3 powstaje poprzez podzielenie liczby skarg, zgłoszonych na przedsiębiorstwo realizujące usługę do samego przedsiębiorstwa bądź do urzędu gminy odnośnie do systemu zbierania odpadów, przez liczbę podmiotów, które zawarły umowy na odbiór odpadów (właścicieli i zarządców nieruchomości). Wartość tego miernika powinna być jak najmniejsza, bliska zeru. Może on mieć również charakter miernika jakościowego i być policzony przez przeprowadzenie badania ankietowego dotyczącego poziomu niezadowolenia ze sposobu odbioru odpadów. Ostatni z mierników (T3.4) oblicza się, dzieląc powierzchnię gminy objętą realizacją usługi (na podstawie wydanych zezwoleń) przez powierzchnię całej gminy. Im jego wartość bliższa jedności, tym lepiej.

## 5. Podsumowanie

Po przedstawieniu wymagań stawianych miernikom przy pomiarze dokonań miasta i wskazaniu przykładowych mierników realizacji usług technicznych zasadne jest wymienienie przestróg i zasad, których zarządzający miastem muszą przestrzegać i na które powinni zwrócić uwagę [Osborne, Gaebler 2005, s. 474–478]:

1. Przeprowadzaj analizę zarówno ilościową, jak i jakościową.
2. Uważaj na amatorów łatwych kąsków (gdy pożądaný wynik może być osiągnięty „na skróty”, tracąc przy tym cel wykonywanego działania).
3. Bądź przygotowany na silny opór.
4. Włączaj w proces tworzenia metod pomiaru usługodawców i podwładnych.
5. Poddawaj metody pomiaru corocznej rewizji i modyfikacji.
6. Nie stosuj zbyt dużo ani zbyt mało mierników.
7. Strzeż się antybodyców (należy testować nowe mierniki przed ich wprowadzeniem celem uniknięcia możliwości osiągnięcia docelowych wartości mierników „na skróty”, gubiąc sens wykonywanego działania).
8. Zlecaj mierzenie politycznie niezależnej, obiektywnej instytucji.
9. Skup się na maksymalnym wykorzystaniu danych o wykonywaniu pracy.

Wskazane przestrogi i zasady wynikają z doświadczeń amerykańskich miast, które od wielu już lat z powodzeniem prowadzą pomiar dokonań. Mogą one mieć zastosowanie również w warunkach funkcjonowania polskich miast. Kilka z nich



zasługuje na dodatkowy komentarz. Łączenie analizy ilościowej z jakościową ma zastosowanie szczególnie wtedy, gdy pozyskiwanie danych ilościowych jest czasochłonne albo wręcz niemożliwe. Zasadne jest w takiej sytuacji zdecydowanie się chociażby na rozmowę z urzędnikami czy obywatelami miasta, celem uzyskania informacji związanych z badanym zjawiskiem. Kolejna sprawa to możliwość silnego oporu przed zmianami, co wynika z natury ludzkiej. Zaradzić temu można, wdrażając pracowników w proces tworzenia systemu pomiaru dokonań miasta. Natomiast w warunkach mocnego upolitycznienia zarządzania miastem bardzo zasadne jest zlecenie mierzenia pomiaru dokonań miasta obiektywnej instytucji, choć jest to sprawa mocno dyskusyjna.

## Literatura

- Biniecki J., Szczupak B. [2004], *Strategiczne myślenie o przyszłości gminy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Borowiec L. [2007], *Controlling w realizacji usług publicznych gminy*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
- Duda J. i in. [2004], *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element Programu Rozwoju Instytucjonalnego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa, [http://www.dobrepraktyki.pl/zalaczniki/mierzenie\\_jakosci.pdf](http://www.dobrepraktyki.pl/zalaczniki/mierzenie_jakosci.pdf), (15.02.2011).
- Filipiak B. [2010], *Pomiar dokonań jednostek samorządu terytorialnego przy użyciu mierników finansowych*, [w:] *Systemy zarządzania kosztami i dokonania*, red. E. Nowak, M. Nieplowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 122, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kożuch B. [2004], *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Nita B. [2009], *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganii zarządzania dokonaniai przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Osborne D., Gaebler T. [2005], *Rzadzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań Inc, Poznań.
- Wańkiewicz W. [2004], *Wskaźniki realizacji usług publicznych*, Program Rozwoju Instytucjonalnego, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, [http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri\\_wru.pdf](http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri_wru.pdf), (15.02.2011).
- Wojciechowski E. [2003], *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa. <http://bip.mf.gov.pl/index.php?const=5&dzial=3402&wysw=2&sub=sub2>, (15.03.2011).

## DELIBERATIONS ON MEASURES IN THE CONTEXT OF PERFORMANCE MEASUREMENT IN CITIES ON THE EXAMPLE OF CHOSEN TECHNICAL SERVICES

**Summary:** The target of the paper is to show the rules of creating city performance measures and to point the difference between effectiveness, efficiency and accessibility in order to show sample measures of technical public services.