

Aldona Podgórnjak-Krzykacz

Uniwersytet Łódzki

PROBLEM KWANTYFIKACJI RZĄDZENIA LOKALNEGO: KRYTERIA, KOMPONENTY, WSKAŹNIKI. PRZEGLĄD DOŚWIADCZEŃ ZAGRANICZNYCH

Streszczenie: Artykuł koncentruje uwagę na problematyce kwantyfikacji rządzenia lokalnego. Punktem wyjścia prowadzonych rozważań jest uzasadnienie potrzeby konstruowania kompleksowych miar, za pomocą których możliwe jest ocenianie jakości tego zjawiska. W dalszej kolejności zwrócono uwagę na trudności doboru właściwych kryteriów oceny i ich operacjonalizacji za pomocą wskaźników. W artykule dokonano przeglądu funkcjonujących na świecie systemów pomiaru rządzenia lokalnego i dokonano ich systematyzacji.

Słowa kluczowe: rządzenie lokalne, pomiar rządzenia.

1. Wstęp

Artykuł podejmuje kwestie pomiaru rządzenia na poziomie lokalnym. Rządzenie, czyli sprawowanie władzy w gminie, jest związane ściśle z polityką lokalną. Ta z kolei oznacza planową i zorganizowaną działalność organów samorządu terytorialnego i innych jednostek publicznych podporządkowanych tym organom, które bezpośrednio dysponują środkami władzy, polegającą na wyborze celów służących interesom społeczności lokalnej oraz wyborze środków do osiągnięcia tych celów¹. Tak określony obszar dociekań zdefiniował przedmiot rozważań, jakim są metody wskaźnikowego opisu procesów rządzenia oraz rezultatów polityk publicznych realizowanych przez władze lokalne. Celem artykułu jest przegląd dorobku zagranicznego w tym zakresie oraz sformułowanie na tej podstawie rekomendacji dla polskiej praktyki samorządowej.

Uzasadnieniem podjęcia tego tematu jest potrzeba monitorowania funkcjonowania władz lokalnych, wykonywanych przez nie zadań publicznych oraz pozyskiwania informacji na temat jakości dostarczanych obywatelom usług publicznych. Dostrzegane braki w tym zakresie nie pozwalają na obiektywną i kompleksową

¹ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 28.

ocenę skuteczności i efektywności działania organów władzy samorządowej. Brak ustawowego obowiązku pomiaru dokonań w samorządzie terytorialnym powoduje, że tylko nieliczne gminy decydują się na opracowanie systemu wskaźników oceniających instytucje władzy i administracji lokalnej czy indeksów „dobrej gminy”. Z kolei na świecie istnieje szereg przykładów pomiaru rządzenia lokalnego, które mogą się okazać przydatne dla projektowania narzędzia pomiarowego dla polskich jednostek.

Na potrzeby podjętych rozważań przyjęto za Bankiem Światowym, iż termin „rządzenie oznacza instytucjonalną zdolność instytucji publicznych do zapewnienia dóbr, których domagają się obywatele, w sposób skuteczny, transparentny, bezstronny i odpowiedzialny, w zależności od ograniczeń wynikających z dostępu do środków”². Zatem rządzenie to przede wszystkim świadczenie usług publicznych oraz kształtowanie warunków do rozwoju³. Ponieważ świadczenie podstawowych usług publicznych odbywa się na poziomie lokalnym, analizę rządzenia ograniczono w artykule do sfery administracji samorządowej i polityk lokalnych. Zasady tworzenia i wprowadzania w życie decyzji politycznych na tym szczeblu rządzenia publicznego wynikają ze współistnienia trzech mechanizmów koordynacji działań zbiorowych: sieci, rynku i hierarchii. W tym kontekście rządzenie sprowadza się do zarządzania zasadami, wzorcami koordynacji, organizowania złożonych struktur hierarchicznych, sieciowych i rynkowych⁴. Jest to szersze ujęcie rządzenia, wykraczające poza powszechnie przytaczaną koncepcję zarządzania sieciami czy koncepcję rządzenia bez udziału rządu. Pierwzoplanowym aktorem tak pojmowanego rządzenia pozostaje instytucja władzy publicznej, której celem jest skuteczne podejmowanie decyzji politycznych i wprowadzanie ich w życie.

2. Pomiar rządzenia lokalnego

Kwantyfikacja rządzenia może stanowić ważne narzędzie dla usystematyzowania informacji i danych o jakości tego zjawiska. Pomiar stanowi bowiem podstawę obiektywnej oceny realizowanej polityki lokalnej, narzędzie kontroli społecznej, a jednocześnie uzasadnienie dla proponowanych zmian. Analiza procesu rządzenia pozwala identyfikować trudności i ograniczenia w implementacji polityk lokalnych i im przeciwdziałać. Celem kwantyfikacji rządzenia na poziomie lokalnym jest zatem:

- diagnostyka lokalnych problemów,
- monitoring realizacji inicjatyw, programów, polityk lokalnych,

² World Development Report 2000/2001: *Attacking Poverty*, opublikowany dla Banku Światowego przez Oxford University Press, New York 2001, s. 48.

³ E. Wojciechowski, *Refleksje na temat rządzenia*, Difin, Warszawa 2009, s. 240.

⁴ A.M. Kjær, *Rządzenie*, Wydawnictwo Sic! S.c., Warszawa 2009, s. 61.

- ewaluacja przedsięwzięć,
- systematyczny dialog ze społecznością lokalną⁵.

Pomiar rządzenia w gminie wymaga odwzorowania charakteru poziomu lokalnego. Bez wątpienia proces sprawowania władzy w gminie odznacza się silniejszymi interakcjami z obywatelami niż na poziomie centralnym oraz występowaniem specyficznych dla tego poziomu zarządzania publicznego grup interesariuszy. Powoduje to konieczność uwzględnienia w pomiarze opinii: reprezentantów samorządu lokalnego, władz centralnych, partii politycznych, instytucji finansowych, gospodarczych, społecznych, Kościoła katolickiego, wreszcie obywateli, liderów lokalnych, lokalnego biznesu.

Z pomiarem rządzenia wiąże się trudność uchwycenia istoty tego zjawiska i jego jednoznacznej oceny. Nie jest możliwe posłużenie się wyłącznie obiektywnymi wskaźnikami, gdyż działania polityczne czy legitymizacja władzy znajdują swoje odzwierciedlenie w poziomie zadowolenia obywateli, przedsiębiorców, przedstawicieli sektora społecznego ze skutków realizowanych polityk. Zastosowanie subiektywnych miar może jednak budzić pewne wątpliwości, zwłaszcza podważać celowość porównywania ocen rządzenia pomiędzy gminami.

Charakter stosowanych miar (ilościowych czy jakościowych) zależy od przyjętych w pomiarze kryteriów oceny zjawiska. Sprawność rządzenia lokalnego można oceniać w oparciu o liczne kategorie, do których należy zaliczyć: skuteczność, wydajność, efektywność, jakość. Najmniej trudności przysparza interpretacja pierwszego z wymienionych pojęć. Skuteczność informuje o stopniu, w jakim osiągnany jest uprzednio zdefiniowany cel. Procedura oceny powinna zatem polegać na zestawianiu i porównywaniu osiągnięć z założeniami sformułowanymi w gminnych dokumentach planistycznych, programujących lokalną politykę.

Efektywność utożsamiana jest z terminem ekonomiczności, rentowności czy opłacalności. Opisuje się ją jako relację wyniku użytecznego do nakładu poniesionego dla powodowania tego wyniku. W odniesieniu do procesów rządzenia lokalnego uzasadniona i najbardziej użyteczna wydaje się ocena efektywności społecznej (ekonomicznej), sprowadzająca się do identyfikowania kosztów i korzyści procesów rządzenia, zarówno w wymiarze finansowym, jak i społecznym (wymaga to identyfikacji efektów zewnętrznych spowodowanych decyzjami politycznymi).

- Interpretacja jakości w odniesieniu do procesów rządzenia wymaga posłużenia się uniwersalną definicją tego pojęcia, o dużym stopniu uogólnienia. Warunek ten spełnia definicja normatywna, zgodnie z którą jakość oznacza stopień, w jakim zbiór inherentnych cech (właściwości) spełnia wymagania⁶. Definicja ta nakazuje w ocenie rządów lokalnych uwzględniać opinie odbiorców realizowanych polityk lokalnych na temat słuszności i racjonalności podejmowanych

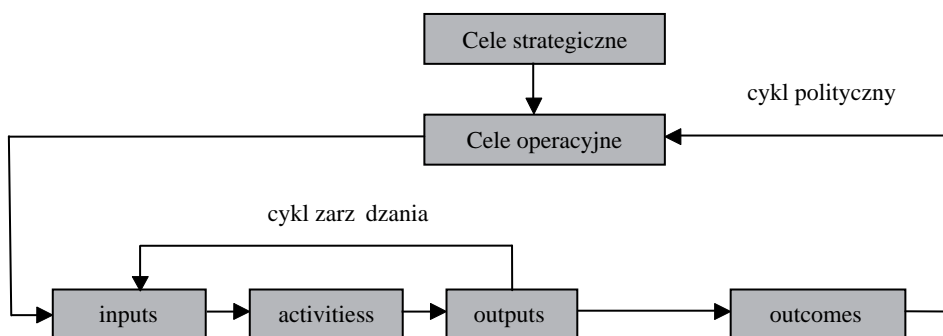
⁵ A. Wilde, S. Narang, M. Laberge, L. Moretto, *A Users' Guide to Measuring Local Governance*, UNDP Oslo Governance Centre, 2009, s. 7.

⁶ PN-EN ISO 9000:2006, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006, s. 25.

decyzji politycznych, jak również jakości produktów i usług publicznych, za dostarczanie których odpowiedzialność ponoszą władze lokalne. Jeśli weźmie się pod uwagę pojemność pojęcia jakości, ocena rządzenia z tego punktu widzenia wydaje się najszerza. O jakości rządzenia zatem będą decydować wcześniej wymienione kryteria: skuteczności i efektywności, co uzasadnia możliwość stosowania kilku parametrów jednocześnie⁷.

W dalszej kolejności pomiar rządzenia lokalnego polega na ocenie na bazie przyjętych kryteriów wyróżnionych obszarów i determinantów tego procesu. Przykładem takiego toku postępowania jest koncepcja autorstwa G. Soosa. Autor zakłada diagnostykę rządzenia w ramach pięciu perspektyw: sprawności politycznego procesu decyzyjnego w gminie, sprawności demokratycznej, skuteczności wdrażanych polityk, zdolności reaktywnych, jakości świadczonych usług publicznych⁸.

- Najtrudniejszym krokiem w konstruowaniu systemu pomiaru rządzenia jest transformacja przyjętych wymiarów (kryteriów) oceny na mierzalne wskaźniki i pytania operacyjne. Najczęściej stosowane mierniki to wskaźniki: nakładu, procesu, produktu i oddziaływania, wynikające z modelu logicznego (rys. 1). Wyznacza on ciąg przyczynowo-skutkowy między nakładami, planowanymi działaniami, rezultatami i oddziaływaniem.



Rys. 1. Cykl polityczny i zarządzania w funkcjonowaniu gminy

Źródło: G. Bouckaert, T. Auwers, W. Van Reeth, K. Verhoest, *Handboek Doelmatigheidsanalyse: prestaties begroten*, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussels 1997, s. 22.

⁷ Kryterium jakości w ocenie procesów rządzenia na poziomie centralnym stosuje Bank Światowy. Pomiar obejmuje: odpowiedzialność demokratyczną, stabilność polityczną, efektywność rządzenia, jakość regulacji, zasady państwa prawa, poziom korupcji; D. Kaufmann, A. Kraay, M. Mastruzzi, *Governance Matters V: Governance Indicators for 1996-2005*, Policy Research Working Paper 4012, World Bank, 15 September 2006.

⁸ G. Soos, *Indicators of Local Democratic Governance Project. Concept and Hypothesis*, Tocqueville Research Center, Local Government and Public Service Reform Initiative Open Society Institute, Budapest 2001, s. 11.

Wskaźniki nakładu mierzą ilościowe i jakościowe zużycie zasobów (finansowych, ludzkich, rzeczowych) oraz otoczenie instytucjonalne w procesach realizacji polityk lokalnych. Wskaźniki procesu opisują zastosowane procedury i podejmowane działania w celu osiągnięcia rezultatów (np. funkcjonowanie i jakość systemu administracyjnego, planowanie i procedury podejmowania decyzji politycznych, mechanizmy implementacji decyzji). Wskaźniki produktu ukazują wyniki zaangażowanych nakładów i procesów, czyli dobra i usługi publiczne. Następstwem ich dostarczania społeczeństwu w długim okresie jest zaspokajanie szerszych potrzeb społecznych, które są mierzone za pomocą wskaźników rezultatu i oddziaływania.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki w pomiarze rządzenia lokalnego
Indicators of Local Democratic Governance

Komponent	Kryterium	Wskaźniki
Podejmowanie decyzji politycznych	Sprawność	<ul style="list-style-type: none"> – częstotliwość występowania kworum, – liczba odroczeń decyzji politycznych, – termin przygotowania projektu budżetu, – relacje między radą a komisjami, – liczba zwołanych sesji nadzwyczajnych
Implementacja polityk lokalnych	Skuteczność	<ul style="list-style-type: none"> – % przyjętych projektów uchwał, – liczba uchwalonych projektów wieloletnich, – starania w promowaniu efektywności (podjęcie decyzji o wprowadzeniu programu efektywności kosztowej i prywatyzacji usług), – planowanie strategiczne, – współudział obywateli w projektach samorządowych
Dostosowanie polityki lokalnej do potrzeb obywateli	Zdolność reaktywna	<ul style="list-style-type: none"> – istnienie regulacji na temat zaspakajania potrzeb obywateli, – opinie obywateli na temat funkcjonowania władz lokalnych
Partycypacja obywateli w procesach podejmowania decyzji	Sprawność demokratyczna	<ul style="list-style-type: none"> – przejrzystość budżetu, – częstość konsultacji społecznych, – istnienie strategii komunikacji, – powołanie stanowiska rzecznika prasowego, – częstość kontaktów z mediami, – wykorzystanie nowoczesnych form komunikacji, – % zaangażowanych organizacji pozarządowych w proces decyzyjny, – zainicjowane referenda
Usługi publiczne	Jakość	<ul style="list-style-type: none"> – stopa migracji, – wzrost gospodarczy, – % gospodarstw domowych zaopatrzonych w wodę, – % gospodarstw domowych z dostępem do kanalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Soos, wyd. cyt.

Powracając do przytoczonego wyżej przykładu pomiaru rządzenia, w tab. 1 zawarto wykaz wskaźników wykorzystanych w ocenie poszczególnych komponentów.

3. Przykłady pomiaru rządzenia lokalnego

Współczesny dorobek nauki i praktyki w zakresie kwantyfikacji rządzenia jest obszerny, jednak niewiele w nim przykładów kompleksowego badania tego zjawiska. Powszechne są pomiary poszczególnych aspektów składających się na proces rządzenia, najczęściej dotyczące efektywności świadczenia usług publicznych przez administrację samorządową (*performance measurement*). Systemy monitoringu i pomiaru wyników projektują z własnej inicjatywy pojedyncze gminy i powiaty (warto przytoczyć liczne miasta amerykańskie: Baltimore – projekt *CitiStat*, Sunnyvale, Charlotte, Portland, Seattle, powiaty Fairfax, Orange, Prince William, King), ale także można wskazać przykłady rozwiązań o szerszym zasięgu, obejmujących wszystkie gminy w regionie czy kraju (*Local Governance Performance Management System* – Filipiny, *Assessments Informing Performance Based Grant Systems* – UNCDF, *Local Integrity Initiative* – Global Integrity, *Audit Commission* – Wielka Brytania).

Obok rozpowszechnionych na świecie systemów monitoringu realizacji zadań publicznych przez jednostki terytorialne funkcjonuje zaledwie kilka systemów pomiaru jakości rządzenia. Ich celem jest wypracowanie odpowiednich standardów w obszarze zarządzania miejskiego, odpowiadających zasadom „dobrego rządzenia”. Tabela 2 prezentuje ogólną charakterystykę wybranych inicjatyw.

Tabela 2. Charakterystyka wybranych systemów pomiaru rządzenia lokalnego

Nazwa systemu	Organizacja	Zasięg	Pomiar – kryteria, komponenty
1	2	3	4
<i>Urban Governance Index</i>	United Nations Human Settlements Programme (UN-HABITAT)	w latach 2003-2004 – 24 miasta z 14 krajów Azji i Pacyfiku	25 wskaźników oceniających jakość rządzenia lokalnego w 5 obszarach: 1) skuteczność, 2) partycypacja, 3) odpowiedzialność, 4) sprawiedliwość 5) bezpieczeństwo
<i>Indicators of Local Democratic Governance</i>	Local Government and Public Service Reform Initiative oraz Tocqueville Research Center	kraje Europy Środkowej i Wschodniej	Obszary oceny obejmują: 1) osiągnięcia realizowanych polityk, oceniane pod kątem uzasadnienia i koordynacji decyzji politycznych, 2) sprawność demokratyczną, ocenianą z punktu widzenia otwartości, bezstronności i uczciwości władz lokalnych,

Tabela 2, cd.

1	2	3	4
			3) implementację polityk, ocenianą pod kątem skuteczności, 4) reaktywność, analizowaną z punktu widzenia satysfakcji obywateli, stosowności i trafności celów, 5) poziom świadczonych usług publicznych
<i>Local Governance Barometr</i>	Institute for Democracy in South Africa (IDASA)	8 krajów Afryki Południowej	Barometr analizuje realizację zasad dobrego rządzenia na poziomie lokalnym. Jakość rządzenia oceniana jest w obszarach: 1) skuteczności, 2) rządów prawa, 3) sprawiedliwości, 4) partycypacji, 5) odpowiedzialności tworzących uniwersalny model rządzenia lokalnego. Dane ilościowe i jakościowe składają się na indeks rządzenia lokalnego
<i>Local Democracy Assessment Guide</i>	International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA)	miasta z Afryki Wschodniej i Południowej	Pomiar jakości demokracji w miastach obejmuje 15 obszarów zgrupowanych w trzech tematach: 1) uwarunkowania społeczno-gospodarcze, 2) jakość demokracji reprezentatywnej (równość, sprawiedliwość), 3) jakość demokracji partycypacyjnej (otwartość, przejrzystość, odpowiedzialność, reaktywność)
<i>Methodological Guidelines for Local Governance Analysis</i>	United Nations Development Programme (UNDP)	Ameryka Łacińska i Karaiby	Wytyczne stanowią instrument monitorowania i promocji zasad dobrego rządzenia na poziomie lokalnym. Dobre rządzenie lokalne implikuje 6 czynników: 1) wizja strategiczna, 2) legitymizacja i przywództwo, 3) aktywne i pozytywne relacje między aktorami, 4) odpowiednie zdolności instytucjonalne, 5) partycypacja społeczna i koncentracja na rozwoju ludzi

Źródło: opracowanie własne.

Zawarte w tab. 2 inicjatywy pomiaru rządzenia lokalnego mają wspólny mianownik. Charakteryzują się szerokim zakresem analizy, czego konsekwencją jest uwzględnienie opinii różnych grup interesariuszy polityk lokalnych oraz oparcie pomiaru na zasadach normatywnych. Powyższe przykłady wyznaczają liczne determinanty rządzenia lokalnego, takie jak: lokalny system polityczny (rządy prawa, prawa człowieka, wolność informacji), aspekty instytucjonalne (korupcja, administracja publiczna, zarządzanie finansami, zamówienia publiczne), aspekty społeczne (proces polityczny, proces budżetowy, świadczenie usług), otoczenie rynkowe (otoczenie dla biznesu).

Wśród systemów pomiaru rządzenia lokalnego można wyróżnić także takie, które bazują wyłącznie na perspektywie obywatela lub jednej grupy interesariuszy. Do analiz tego typu należy zaliczyć: *Citizen Report Cards* (Public Affairs Centre, Indie), *Social Audit of Local Governance* (Bośnia i Hercegowina), *Social Audit of governance and delivery of public services* (Pakistan), *Local Governance Self-Assessment* (Bangladesz). Obok inicjatyw o ponadnarodowym charakterze można wymienić także przedsięwzięcia krajowe czy regionalne. Jednym z nich jest *V4 Index: City Corruption-Propensity Index*, opracowany przez oddział Transparency International w Czechach. Pomiar dotyczy poziomu korupcji w czterech europejskich stolicach: Pradze, Warszawie, Bratysławie i Budapeszcie. Pomiar obejmuje następujące obszary: procesy zamówień publicznych i kontraktów, audyt wewnętrzny i mechanizmy kontroli, etykę, konflikt interesów, dostęp do informacji.

4. Podsumowanie

Według „World Development Report” z 2003 r. jakość zarządzania miejskiego decyduje o tym, czy miasta są w stanie maksymalizować korzyści płynące z urbanizacji i jednocześnie minimalizować jej potencjalne negatywne skutki⁹. Z kolei badania takich autorów, jak D. Kaufmann, F.L. i M. Mastruzzi wykazały, że dobre rządzenie i globalizacja mają znaczenie dla efektywności świadczonych usług publicznych w miastach, szczególnie w zakresie dostępu i jakości usług infrastrukturalnych¹⁰. W tym kontekście zarysowuje się bardzo ważna rola organów władzy samorządowej jako koordynatora i moderatora procesów rządzenia. Przy czym dobre rządzenie lokalne nie ogranicza się wyłącznie do zabiegania o wysoką efektywność świadczonych usług publicznych, ale oznacza także zagwarantowanie wspólnotom lokalnym prawa do rozwiązywania własnych problemów poprzez aktywne współuczestnictwo w procesach rządzenia.

⁹ Bank Światowy: *Sustainable Development in a Dynamic World: Transforming Institutions, Growth and Quality of Life*, World Development Report 2003, World Bank and Oxford University Press, Washington DC 2003, s. 108-110.

¹⁰ D. Kaufmann, F.L. i M. Mastruzzi, *Governance and the City: An Empirical Exploration into Global Determinants of Urban Performance*, Discussion Paper, World Bank, Washington D.C. 2004, s. 37.

Informacja o poziomie jakości rządzenia w polskich gminach i regionach wydaje się być potrzebna dla zapewnienia przejrzystości sprawowania władzy i większej partycypacji społecznej. Na jej podstawie możliwe jest korygowanie niewłaściwych mechanizmów i procedur polityki lokalnej. Mimo to dorobek polskich badaczy w zakresie pomiaru rządzenia jest niewielki i ogranicza się do opracowania zestawu wskaźników oceniających realizację zasad dobrego rządzenia przez firmę Ecorys. Metodyka ta znajduje zastosowanie w ocenie jakości rządzenia na poziomie kraju, jak i w porównaniach regionalnych. Wyróżnione wymiary dobrego rządzenia to: demokratyczne państwo prawne, przejrzystość, rozliczalność, partycypacja, społeczna inkluzja, skuteczność i efektywność, przestrzeganie prawa oraz rządzenie konsensualne¹¹. Należy jednak podkreślić, że koncepcja ta nie uwzględnia specyfiki lokalnego szczebla rządzenia publicznego, gdyż zestaw wskaźników ujętych w ocenie w głównej mierze dotyczy poziomu centralnego.

W Polsce nie został do tej pory ponadto opracowany system pomiaru działalności jednostek samorządu terytorialnego czy jakości rządzenia lokalnego. Benchmarking na skalę ogólnopolską prowadzony jest jedynie w ramach inicjatywy Związku Miast Polskich – Programu Analiz Samorządowych, jednak gromadzone dane nie są kompleksowe i mają wyłącznie charakter ilościowy. Doświadczenia zagraniczne potwierdzają możliwość opracowania kompleksowego i przydatnego narzędzia, które może „przyczynić się do zwiększenia zaufania wyborców do władz lokalnych, wzrostu satysfakcji obywateli i lepszych praktyk demokracji”¹².

Literatura

- Bank Światowy: *Sustainable Development in a Dynamic World: Transforming Institutions, Growth and Quality of Life*, World Development Report 2003, World Bank and Oxford University Press, Washington D.C. 2003.
- Bouckaert G., Auwers T., Van Reeth W., Verhoest K., *Handboek Doelmatigheidsanalyse: prestaties begroten*, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel 1997.
- Ecorys: *Badanie dotyczące stworzenia systemu wskaźników dla oceny realizacji zasady good governance w Polsce*, Warszawa 2008, <http://www.funduszezstrukturalne.gov.pl/NR/rdonlyres/A442CA66-0350-4420-9DB1-F95F163501B8/48886/raportkoncowy.pdf> (10.05.2010).
- Foneska L., *Indicator Tools for Assessment and Analysis of City Governance*, World Bank Institute Urban and City Management Program, 2000, <http://www1.worldbank.org/wbiiep/decentralization/Library11.htm> (10.05.2010).
- Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M., *Governance Matters V: Governance Indicators for 1996-2005*, Policy Research Working Paper 4012, World Bank, Washington D.C. 2006.

¹¹ Ecorys: *Badanie dotyczące stworzenia systemu wskaźników dla oceny realizacji zasady good governance w Polsce*, Warszawa 2008, <http://www.funduszezstrukturalne.gov.pl/NR/rdonlyres/A442CA66-0350-4420-9DB1-F95F163501B8/48886/raportkoncowy.pdf> (10.05.2010).

¹² L. Foneska, *Indicator Tools for Assessment and Analysis of City Governance*, World Bank Institute Urban and City Management Program, 2000, s. 18, <http://www1.worldbank.org/wbiiep/decentralization/Library11.htm> (10.05.2010).

- Kaufmann D., Mastruzzi F.L. i M., *Governance and the City: An Empirical Exploration into Global Determinants of Urban Performance*, Discussion Paper, World Bank, Washington D.C. 2004.
- Kjær A.M., *Rządzenie*, Wydawnictwo Sic! S.c., Warszawa 2009.
- Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- PN-EN ISO 9000:2006, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- Soos G., *Indicators of Local Democratic Governance Project. Concept and Hypothesis*, Tocqueville Research Center, Local Government and Public Service Reform Initiative Open Society Institute, Budapest 2001.
- Wilde A., Narang S., Laberge M., Moretto L., *A Users' Guide to Measuring Local Governance*, UNDP Oslo Governance Centre 2009.
- Wojciechowski E., *Refleksje na temat rządzenia*, Difin, Warszawa 2009.
- World Development Report 2000/2001: *Attacking Poverty*, opublikowany dla Banku Światowego przez Oxford University Press, New York 2001.

LOCAL GOVERNANCE QUANTIFICATION ISSUE: CRITERIA, COMPONENTS, INDICATORS. FOREIGN EXPERIENCES REVIEW

Summary: The article focuses on local government quantification issues. The starting point for the discussion is the justification of the necessity to construct complex measurements which allow to evaluate the quality of this phenomenon. In the next part an attention is focused on the difficulties of selecting the appropriate criteria of evaluation and on their operationalization with the use of indicators. The article presents the world systems of local governments measurement and systemizes them.