

Maria Nieplowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYKŁADOWE MIERNIKI SŁUŻĄCE DO OCENY ZARZĄDZANIA MIASTEM

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie istoty miasta oraz wskazanie wybranych mierników służących do oceny zarządzania miastem. Mierniki te zostały podzielone na dwie grupy, a mianowicie na mierniki, które będzie można zastosować do oceny zarządzania miastem jako całością, oraz na mierniki służące do oceny zarządzania miastem przez urząd miasta. W podsumowaniu wskazano zasady wprowadzania przedsiębiorczości do zarządzania miastem.

Słowa kluczowe: miasto, zarządzanie miastem, mierniki.

1. Wstęp

Zgodnie z zamierzeniami przeprowadzonych w Polsce reform strukturalnych administracja samorządowa powinna służyć obywatelom i inwestorom. To dla nich, bezpośrednio i pośrednio, wykonywane są działania ukierunkowane na osiągnięcie celów zapisanych w strategiach rozwojowych miast. Reformy te spowodowały, że miasta dysponują obecnie znacznie szerszym wachlarzem kompetencji oraz w istotnym stopniu samodzielnie decydują o swoim rozwoju.

Podstawowym celem miasta jest pełnienie funkcji służebnej wobec jego mieszkańców. Konieczne jest zatem skuteczne zarządzanie szerokim zakresem zadań publicznych w celu zaspokojenia zbiorowych potrzeb obywateli miasta [Wojciechowski 2003, s. 14]. Dzięki wprowadzeniu systematycznych pomiarów zarządzania miastem można spodziewać się dwóch efektów, a mianowicie polepszenia jakości tego zarządzania oraz poprawy jego efektywności (osiąganie takich samych efektów przy użyciu mniejszych nakładów).

Celem artykułu jest zatem przedstawienie istoty miasta oraz wskazanie wybranych mierników służących do oceny zarządzania miastem. Mierniki te podzielono na dwie grupy, a mianowicie na mierniki, które będzie można zastosować do oceny zarządzania miastem jako całością, oraz na mierniki służące do oceny zarządzania miastem przez urząd miasta.

2. Istota miasta

W literaturze przedmiotu istnieje wiele poglądów dotyczących samego terminu „miasto”. Pojęcie to inaczej będzie definiował urbanista, a inaczej socjolog, geograf, prawnik czy ekonomista.

Złożoność problematyki widoczna jest w definicji W. Pęskiego. Autor uważa, że „miasta są złożonymi układami ekologicznymi, społecznymi, ekonomicznymi i przestrzennymi, a zarządzanie nimi powinno polegać przede wszystkim na równoważeniu ich rozwoju w stopniu umożliwiającym zaspokojenie potrzeb obecnych mieszkańców z uwzględnieniem aspiracji przyszłych generacji” [Pęski 1999, s. 12].

Często przytaczana jest definicja K. Dziewońskiego, według którego „miasto to historycznie ukształtowany typ osiedla wyznaczony istnieniem konkretnej społeczności cząstkowej (lokalnej) skoncentrowanej na pewnym obszarze o odrębnej organizacji uznanej i określonej prawnie oraz wytwarzającej w ramach swej działalności zespół trwałych urządzeń materialnych o specyficznej fizjonomii, którą można uznać za typ odrębnego krajobrazu” [Heffner 2001, s. 27].

R. Broł uważa, że z punktu widzenia nauki makroekonomii „miasto jest podmiotem samorządu terytorialnego, zarządzanym przez samorządowy podmiot władzy publicznej, ustawowo wyposażony w zestaw instrumentów ekonomicznych, prawnych i administracyjnych, umożliwiających interwencję w sferę gospodarki lokalnej, a tym samym współokreślanie konkurencyjności lokalizacji i warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych w mieście”. Natomiast z punktu widzenia nauki mikroekonomii „miasto może być postrzegane jako swoiste »wielobranżowe przedsiębiorstwo«, kierowane przez zarząd miasta i nadzorowane przez wyznaczającą cele polityki gospodarczej radę miejską” [Broł 2004, s. 7-8].

Przedstawione definicje miasta były stosunkowo obszerne. Jednakże w literaturze można też spotkać krótkie wyjaśnienie tego terminu, stwierdzające, że „miastem jest miejscowość, której nadano odpowiednie prawa” [Broł, Maj, Strahl 1990, s. 10]. W warunkach polskich podstawą nadania praw miejskich jest zwartość zabudowy oraz wykazanie, że przeważająca większość ludności danej miejscowości ubiegającej się o nadanie statusu miasta utrzymuje się ze źródeł pozarolniczych. Kryterium demograficzne nie jest ustawowo określone.

Na potrzeby niniejszego artykułu została przyjęta definicja miasta podana przez R. Broła, dodatkowo wzbogacona o elementy zrównoważonego rozwoju. Przyjmuje się zatem, że miasto jest podmiotem samorządu terytorialnego, który powinien być zarządzany zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju przez samorządowy podmiot władzy publicznej, ustawowo wyposażony w zestaw instrumentów ekonomicznych, prawnych i administracyjnych, umożliwiających interwencję w sferę gospodarki lokalnej, a tym samym współokreślanie konkurencyjności lokalizacji i warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych w mieście.

Miasta, mimo swojej złożoności i odmienności, mają pewne cechy wspólne, do których można zaliczyć [Borys 2000, s. 23-24]:

- skupienie na stosunkowo niewielkim obszarze dużej liczby ludności,
- relatywnie wysoki potencjał gospodarczy i społeczny,
- funkcjonowanie różnych sfer interesów,
- dużą liczbę działających w obrębie miasta instytucji i organizacji,
- ścisłe powiązanie miasta z otaczającym go rejonem,
- uzależnienie funkcjonowania miasta od szeroko rozbudowanej i sprawnie działającej sieci infrastruktury technicznej,
- znaczne zużycie zasobów naturalnych niezbędnych do podtrzymywania i funkcjonowania organizmu miejskiego,
- degradację środowiska naturalnego i jej wpływ na pogarszające się warunki życia mieszkańców.

Dwa ostatnie punkty mówiące o znacznym zużywaniu zasobów naturalnych i degradacji środowiska są mocno niepokojące. Przecież otoczenie, w którym żyjemy, ma służyć również przyszłym pokoleniom. Troska o środowisko naturalne i następne generacje znalazła odzwierciedlenie w koncepcji zrównoważonego rozwoju miasta.

Pojęcie „zrównoważony rozwój” zostało po raz pierwszy użyte w raporcie sporządzonym przez Światowy Komitet ds. Środowiska i Rozwoju w 1978 r. W dokumencie tym zrównoważony rozwój został zdefiniowany jako „proces wzrostu i zmian, który zapewnia zaspokojenie istniejących potrzeb bez ograniczania przyszłym generacjom możliwości zaspokojenia ich własnych potrzeb” [Pęski 1999, s. 31]. Zagadnienie to było głównym tematem Konferencji Narodów Zjednoczonych pt. „Środowisko i Rozwój”, która odbyła się w Rio de Janeiro w czerwcu 1992 r. W trakcie jej trwania przyjęto pięć dokumentów, a najważniejsze z nich to Deklaracja w sprawie środowiska i rozwoju oraz Globalny Program Działań – Agenda 21 [Raczyński 2002, s. 31].

Podstawowymi celami przyjętej Deklaracji w sprawie środowiska i rozwoju są wprowadzenie zrównoważonego rozwoju oraz zapewnienie lepszej jakości życia. Deklaracja ta przedstawia 27 zasad, których przestrzeganie ma umożliwić osiągnięcie nowego porządku na Ziemi. Dokument Agenda 21 to program konkretnych działań, których realizacja jest podstawą trwałego rozwoju i ochrony środowiska.

3. Zarządzanie miastem

Zarządzanie miastem można rozumieć jako podejmowanie działań ukierunkowanych na zapewnienie mu zrównoważonego rozwoju (por. [Pęski 1999, s. 17]).

Zarządzanie, w zależności od poziomu oddziaływania, dzieli się na ogólne, specjalistyczne (sektorowe) i operacyjne [Markowski 1999, s. 16].

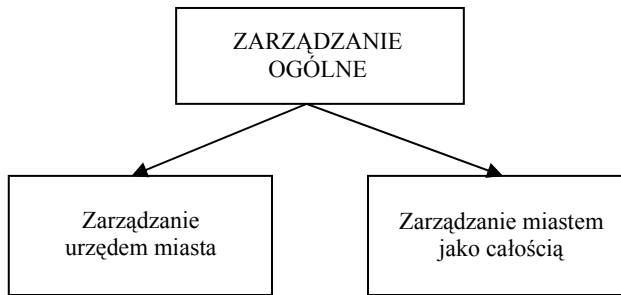
Zarządzanie ogólne dotyczy w szczególności:

- sformułowania polityki miasta oraz określenia celów i zadań strategicznych,
- wdrożenia realizacji tej polityki przez wszystkie szczeble organizacyjne miasta,

- koordynowania, kontrolowania i oceny działalności podmiotów realizujących zadania miasta zgodnie z przyjętą polityką.

Obejmuje ono swym zasięgiem całe miasto, a odpowiedzialność za jego prawidłowy przebieg spoczywa na prezydencie oraz radzie miasta.

Zarządzanie ogólne miastem może być nakierowane do wewnątrz i dotyczyć zarządzania urzędem miasta oraz nakierowane na zewnątrz i odnosić się do zarządzania miastem jako całością, co zostało przedstawione na rysunku 1.



Rys. 1. Zarządzanie ogólne miastem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Markowski 1999, s. 16].

Zarządzanie sektorowe, lub inaczej specjalistyczne, odbywa się na poziomie obszarów funkcjonalnych miasta. Może ono dotyczyć między innymi spraw odnoszących się do mieszkalnictwa, ochrony środowiska, transportu publicznego czy gospodarki odpadami. Natomiast zarządzanie operacyjne dotyczy szczebla wykonawczego w strukturze administracyjnej miasta i odnosi się do działalności jednostek organizacyjnych bezpośrednio odpowiedzialnych za świadczenie usług dla ludności i realizowanie zadań przypisanych urzędowi miasta.

W niniejszym opracowaniu zajmujemy się zarządzaniem ogólnym, a mianowicie zostaną wskazane mierniki, które będzie można zastosować do oceny zarządzania miastem jako całością oraz do oceny zarządzania urzędem miasta.

4. Wybrane mierniki w obszarze zarządzania

Aby pomiar dokonań miasta był rzetelny, należy stosować odpowiednio dobrane i skonstruowane mierniki. Powinny one być [Duda i in. 2004, s. 21]:

- odpowiednie do celów, jakie miasto chce osiągnąć,
- precyzyjnie określone, o zrozumiałej, niedwuznacznej definicji, pozwalającej na konsekwentne pozyskiwanie danych,
- aktualne, generujące dane na tyle regularnie, by można było śledzić postępy, oraz na tyle szybko, by uzyskiwane dane były użyteczne,
- rzetelne, czyli wystarczająco dokładne i reagujące na zmiany,

- porównywalne z przeszłymi okresami lub z innymi podobnymi miernikami,
- weryfikowalne, poparte wyraźną dokumentacją, aby można było potwierdzić zasadność procesów generujących dany miernik,
- motywacyjne, zachęcające do wykonywania właściwych działań, a nie tych niepożądanych czy marnotrawnych z punktu widzenia osiągnięcia celów strategicznych miasta.

Wymienione cechy mierników są warunkiem koniecznym do zbudowania odpowiedniego zestawu mierników służącego do oceny zarządzania miastem. W tabelach 1 i 2 przedstawiono przykładowe mierniki do oceny ogólnego zarządzania miastem oraz ich wartości docelowe i alarmujące (przekroczenie wskazanej wartości jest przesłanką do wprowadzenia działań naprawczych)¹.

Tabela 1 zawiera siedem przykładowych mierników służących do oceny zarządzania miastem jako całością. Intencją autora nie było wskazywanie wszystkich możliwych mierników, lecz jedynie zasygnalizowanie ich charakteru. Dla każdego miernika została przedstawiona jego wartość docelowa oraz alarmująca. Oczywiście wielkości te mają charakter przykładowy i powinny być dostosowane do konkretnych celów i warunków funkcjonowania miasta.

Tabela 1. Mierniki do oceny zarządzania miastem jako całością

Miernik	Wartość docelowa	Wartość alarmująca
1. Odsetek pracowników urzędu/radnych/mieszkańców miasta, którzy popierają cele strategiczne	≥ 55%	< 40%
2. Udział wolnych środków netto w dochodach budżetu ogółem	≥ 10%	< 2%
3. Odsetek obywateli, którzy uważają, że jakość ich życia poprawia się	≥ 60%	< 30%
4. Odsetek regulowanych należności z tytułu podatku od nieruchomości	≥ 95%	< 85 %
5. Odsetek zobowiązań regulowanych terminowo	≥ 95%	< 75%
6. Miejsce w rankingu miast, publikowanym przez prasę ekonomiczną i samorządową	Nie niższe niż w zeszłym roku	Spadek o dwie pozycje w porównaniu z ubiegłym rokiem
7. Procentowy przyrost dochodów miasta	≥ 1,2%	< 0,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mitchell i in. 2004, s. 5-29; Nieplowicz 2005, s. 80-89; Sztando 2008, s. 67-80].

Pierwszy z mierników przedstawionych w tabeli 1 to odsetek pracowników urzędu/radnych/mieszkańców miasta, którzy popierają cele strategiczne. Ma on

¹ Przy omawianiu mierników wymienionych w obu tabelach korzystano z [Mitchell i in. 2004, s. 5-29; Nieplowicz 2005, s. 80-89; Sztando 2008, s. 67-80].

wskazać, czy cele strategiczne miasta są rozumiane i popierane przez różnych odbiorców strategii (pracowników, radnych, obywateli). W celu jego obliczenia należy podzielić liczbę pracowników urzędu/radnych/mieszkańców miasta biorących udział w badaniu ankietowym, którzy znają i popierają cele strategiczne sformułowane w planie strategicznym, przez ogólną liczbę pracowników urzędu/radnych/mieszkańców miasta uczestniczących w badaniu ankietowym. Wynik należy pomnożyć przez 100% i otrzymamy omawiany miernik. Niski poziom tego miernika oznacza, że ankietowani nie znają bądź nie akceptują celów strategicznych. W takim przypadku należy komunikować odbiorcom strategii te cele (poprzez intranet, broszurki, nieformalne spotkania, itp.) oraz wskazywać im zależności przyczynowo-skutkowe między ich działaniami a celami strategicznymi. Wysoki poziom tego miernika wskazuje, że ankietowani rozumieją i popierają strategię miasta.

Kolejny miernik to udział wolnych środków netto² w dochodach budżetu ogółem. Pokazuje on, czy miasto jest w stanie finansować ze środków budżetowych lokalne inicjatywy rozwojowe inne niż zadanie bieżące. Miernik ten obliczamy dzieląc całkowitą wysokość wolnych środków netto (pomnożonych przez 100%) przez wysokość dochodów budżetowych ogółem w danym roku. Niski poziom miernika (mniej niż 5%) oznacza ograniczone możliwości wspierania lokalnych inicjatyw rozwojowych. Natomiast poziom miernika rzędu 25-30% uznaje się za zadowalający, gdyż umożliwia już wspieranie inicjatyw rozwojowych.

Trzeci wskazany miernik to odsetek obywateli, którzy uważają, że jakość ich życia poprawia się. W celu jego obliczenia należy przeprowadzić badanie satysfakcji wśród mieszkańców miasta, a następnie podzielić liczbę mieszkańców miasta, którzy uważają, że jakość ich życia poprawia się (pomnożoną przez 100%) przez łączną liczbę wypełnionych ankiet. Wskazane jest, aby ponad połowa mieszkańców miasta uważała, że jakość ich życia poprawia się.

Następny miernik to odsetek regulowanych należności z tytułu podatku od nieruchomości. Wskazuje on na skuteczność miasta w gromadzeniu dochodów zapewniających mu wykonanie budżetu. Konstrukcja tego miernika jest prosta, gdyż należy podzielić rzeczywiste wpływy z tytułu podatków od nieruchomości w danym roku budżetowym (pomnożone przez 100%) przez wysokość podatków od nieruchomości ogółem należnych w danym roku budżetowym. Z punktu widzenia gospodarowania miastem poziom tego miernika powinien wynosić 100%. Jeżeli miernik ten przyjmie wartość niższą niż ok. 80%, to należy podjąć działania wyjaśniające, czemu podatki nie są płacone.

Piąty miernik to odsetek zobowiązań regulowanych terminowo. Wskazuje on, czy miasto terminowo realizuje swoje zobowiązania. W celu jego obliczenia należy podzielić całkowitą wartość zobowiązań uregulowanych terminowo w danym roku (pomnożoną przez 100%) przez całkowitą wartość zobowiązań uregulowanych

² Wolne środki netto to różnica między dochodami budżetowymi ogółem a wydatkami bieżącymi, pomniejszonymi o koszty zadłużenia (suma wydatków z tytułu zobowiązań, wynikająca ze spłaty rat kapitałowych, prowizji, obsługi zadłużenia) [Mitchell i in. 2004, s. 9].

w danym roku. Uznaje się, że poziom miernika rzędu 90% wskazuje na dobre zarządzanie zobowiązaniami miasta. Oczywiście należy dążyć do maksymalnej wartości tego miernika, czyli do 100%. Natomiast poziom miernika poniżej 75% powinien zapoczątkować działania wyjaśniające i naprawcze.

Kolejny miernik informuje o miejscu zajmowanym w rankingu miast, publikowanym przez prasę ekonomiczną i samorządową. W rankingach takich brane są pod uwagę różne kryteria oceny miast, zatem uzyskane wyniki można uznać za względnie obiektywne. Dlatego więc miasta powinny dążyć do utrzymania swojej pozycji. Oczywistym sukcesem byłoby uzyskanie lepszego miejsca, ale to jest zazwyczaj skutek wieloletniego i konsekwentnego rozwoju miasta.

Ostatni miernik to procentowy przyrost dochodów miasta. Świadczy on o potrzebie finansowego zabezpieczenia ciągłego dostarczania usług. W celu jego obliczenia należy podzielić wielkość dochodów zawartą w budżecie miasta na dany rok (pomnożoną przez 100%) przez wielkość dochodów zawartą w budżecie miasta za

Tabela 2. Mierniki do oceny zarządzania urzędem miasta

Miernik	Wartość docelowa	Wartość alarmująca
1. Udział kosztów administracyjnych w kosztach funkcjonowania miasta ogółem	$\leq 15\%$	$> 30\%$
2. Średni czas rozpatrywania wniosku o wydanie pozwolenia na budowę (od złożenia do wydania ostatecznej decyzji pozytywnej lub odmownej)	≤ 20 dni	> 60 dni
3. Liczba spraw, które można załatwić „za jednym razem” w jednym budynku	90% spraw przewidzianych do wdrożenia w danym roku	50% spraw przewidzianych do wdrożenia w danym roku
4. Liczba usług miejskich, które można załatwić przez internet	90% spraw przewidzianych do wdrożenia w danym roku	50% spraw przewidzianych do wdrożenia w danym roku
5. Odsetek klientów oceniających obsługę w urzędzie miasta jako „zadowalającą”	$\geq 75\%$	$< 40\%$
6. Wzrost poziomu zadowolenia mieszkańców z kontaktu z urzędnikami na podstawie rankingu	O 5% wyższe od poziomu z poprzedniego roku	Jakikolwiek spadek w porównaniu z poprzednim rokiem
7. Stopień uczestnictwa pracowników urzędu miasta w szkoleniach, konferencjach itp.	≥ 8 dni/rok	< 2 dni/rok
8. Odsetek pracowników urzędu miasta, którzy oceniają swoje warunki pracy jako „dobre” lub „bardzo dobre”	$\geq 85\%$	$< 60\%$

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mitchell i in. 2004, s. 5-29; Nieplowicz 2005, s. 80-89; Sztando 2008, s. 67-80].

poprzedni rok. Coroczny przyrost dochodów miasta jest dobrym sygnałem, jednakże nie zawsze gwarantuje on pokrycie przewidzianych wydatków.

Tabela 2 zawiera osiem przykładowych mierników służących do oceny zarządzania urzędem miasta. Powtórzę, iż intencją autora nie było wskazywanie wszystkich możliwych mierników, lecz jedynie zasygnalizowanie ich charakteru. Podobnie jak w tabeli 1 dla każdego miernika została przedstawiona jego wartość docelowa oraz alarmująca. Wielkości te mają charakter przykładowy i powinny być dostosowane do funkcjonowania konkretnego urzędu miasta.

Pierwszy wskazany miernik to udział kosztów administracyjnych w kosztach funkcjonowania miasta ogółem. Informuje on, czy urząd miasta ogranicza swoje koszty administracyjne. Z punktu widzenia miasta każde działanie obniżające koszty jest potrzebne. Jednakże ze względu na tzw. biurokrację należy chociaż dbać o to, aby poziom tego miernika nie podnosił się.

Kolejny miernik to średni czas rozpatrywania wniosku o wydanie pozwolenia na budowę (od złożenia wniosku do wydania ostatecznej decyzji pozytywnej lub odmownej). Wydanie takiego pozwolenia jest decyzją złożoną, zależną od kierowników wielu komórek organizacyjnych urzędu miasta. Zatem szybkość tego procesu będzie informowała o jakości procedur i sprawności komunikacyjnej w urzędzie miasta. W celu obliczenia miernika należy podzielić liczbę dni przeznaczoną na rozpatrzenie wszystkich wniosków o wydanie pozwolenia na budowę w danym roku przez liczbę wniosków o pozwolenie na budowę rozpatrzoną w danym roku. Dla osoby starającej się o takie pozwolenie najlepsze są szybkie decyzje. Również na wizerunek miasta dobrze wpływa sprawne podejmowanie decyzji.

Dwa kolejne mierniki – liczba spraw, które można załatwić „za jednym razem” w jednym budynku, i liczba usług miejskich, które można załatwić przez internet – odnoszą się do uproszczenia procedur i procesu obsługi w urzędzie miasta. Dla przeciętnego obywatela ważne jest skrócenie czasu spędzanego w urzędzie miasta w celu załatwienia danej sprawy.

Piąty miernik to odsetek klientów oceniających obsługę w urzędzie miasta jako „zadowolającą”. Wskazuje on na jakość obsługi w urzędzie miasta. W celu jego obliczenia należy przeprowadzić badanie ankietowe wśród mieszkańców miasta dotyczące jakości obsługi w urzędzie miasta, a następnie podzielić liczbę mieszkańców miasta, którzy uważają, że jakość tej obsługi jest zadowolająca (pomnożoną przez 100%), przez łączną liczbę wypełnionych ankiet. Wskazane jest, aby ponad 75% mieszkańców miasta było z jakości obsługi w urzędzie miasta wystarczająco zadowolonych.

Kolejny miernik to wzrost poziomu zadowolenia mieszkańców z kontaktu z urzędnikami na podstawie rankingu profesjonalnych, uprzejmych i gotowych do działania urzędników. Taki ranking powinien zachęcić pracowników miasta do profesjonalnej obsługi obywateli, co zaowocuje umocnieniem ich pozytywnego kontaktu z urzędem. Poziom tego miernika powinien podnosić się sukcesywnie z roku na rok.

Siódmy miernik to stopień uczestnictwa pracowników urzędu miasta w szkoleniach, konferencjach itp. Wskazuje on na udział urzędników podnoszących kwalifikacje w ogólnej liczbie pracowników urzędu miasta. Dzięki takim szkoleniom urzędnicy powinni wykonywać swoją pracę bardziej profesjonalnie i sprawnie. Będzie to miało przełożenie na wzrost zadowolenia obywateli oraz na możliwą obniżkę kosztów funkcjonowania urzędu miasta, chociażby poprzez skrócenie niektórych procedur obsługi mieszkańców.

Ostatni przedstawiony miernik to odsetek pracowników urzędu miasta, którzy oceniają swoje warunki pracy jako „dobre” lub „bardzo dobre”. Obrazuje on poziom zadowolenia urzędników z miejsca pracy. Na tę ocenę niewątpliwie będzie miał wpływ stopień skomputeryzowania stanowisk pracy oraz dostępu do internetu.

Przedstawione mierniki dotyczą problemu pomiaru i oceny zarządzania miastem. Żeby móc czymś zarządzać, najpierw trzeba umieć to zmierzyć. I tutaj pojawia się problem właściwego doboru mierników. Należy kierować się zasadą, że to do konkretnego celu strategicznego miasta dobiera się miernik jego realizacji, a nie na odwrót. Oczywiście można korzystać z doświadczeń innych miast czy przedsiębiorstw, ale zawsze trzeba pamiętać o strategii konkretnego miasta.

5. Podsumowanie

W definicji miasta zaproponowanej przez R. Broła pojawiło się określenie, że miasto może być postrzegane jako swoiste „wielobranżowe przedsiębiorstwo”. Wynika stąd, że istnieją pewne cechy wspólne miasta i przedsiębiorstwa. Jedną z nich może być potrzeba wybierania między zaspokajaniem bieżących potrzeb (konsumpcją) a inwestycjami. W obu przypadkach wskazane jest podejmowanie działań na rzecz przyszłego rozwoju. Oczywiście istnieją też różnice między nimi, które wynikają chociażby z faktu, że miasta są przedstawicielami sektora publicznego, a przedsiębiorstwa należą do sektora prywatnego.

Jednakże mimo istnienia tych różnic, nie ma powodów, aby miasta nie mogły stać się przedsiębiorcze. W książce *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną* zostały przedstawione zasady wprowadzenia przedsiębiorczości do zarządzania miastem. Zgodnie z nimi władze miasta powinny [Osborne, Gaebler 2005, s. 43]:

- wzbudzać konkurencję między podmiotami świadczącymi usługi publiczne,
- przekazywać niektóre swoje uprawnienia obywatelom,
- oceniać sprawność i jakość działania instytucji usług publicznych na podstawie wyników,
- kierować się w swoim działaniu misją miasta, a nie wyłącznie przepisami i regulaminami,
- traktować obywateli korzystających z usług jako klientów,
- zapobiegać powstawaniu problemów zamiast szukać środków zaradczych po wyłonieniu się tych problemów,

- koncentrować uwagę na zdobywaniu pieniędzy, a nie na ich wydawaniu,
- dopuszczać obywateli do współdziałania w zarządzaniu w wyniku decentralizacji uprawnień,
- preferować mechanizmy rynkowe, a nie mechanizmy biurokratyczne,
- aktywizować współpracę wszystkich sektorów, a więc publicznego, prywatnego i społecznego.

Władze miast polskich powinny podjąć działania zmierzające do urzeczywistnienia tych zasad celem lepszego zarządzania miastami. Byłoby to zgodne z obecną tendencją przenikania do sektora publicznego sprawdzonych metod i technik zarządczych stosowanych w sektorze prywatnym.

Literatura

- Borys T., *Podstawy programowania ekonomii rozwoju miast*, [w:] *Ekologiczne aspekty gospodarki miejskiej i nowe instrumenty w zarządzaniu miastem*, J. Słodczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2000.
- Brol R., *Miasto – społeczeństwo, gospodarka, przestrzeń*, [w:] *Ekonomika i zarządzanie miastem*, R. Brol (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Brol R., Maj M., Strahl D., *Metody typologii miast*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1990.
- Broszkiewicz R., *Podstawy gospodarki miejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Duda J. i in., *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element Programu Rozwoju Instytucjonalnego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2004, http://www.dobrepraktyki.pl/zalaczniki/mierzenie_jakosci.pdf (dostęp: 7.01.2010).
- Heffner K., *Problemy zagospodarowania przestrzeni miejskiej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, A. Klasik i F. Kuźnik (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Mitchell A., Owsiany M., Zawicki M., *Wskaźniki ilościowe w obszarach zarządzania*, 2004, http://msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri_wi.pdf (dostęp: 7.01.2010).
- Nieplowicz M., *Koncepcja zrównoważonej karty wyników dla miasta na prawach powiatu*, [w:] *Controlling i audyt wewnętrzny w usprawnianiu zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań Inc, Poznań 2005.
- Pęski W., *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Arkady, Warszawa 1999.
- Raczyński J., *Problemy występujące w realizacji polityki zrównoważonego rozwoju miasta Łodzi*, [w:] *Zarządzanie gospodarką miejską i prawne podstawy funkcjonowania miasta*, J. Słodczyk, Z. Jakubczyk (red.), Uniwersytet Opolski, Opole 2002.
- Sztando A., *Monitoring wdrażania strategii rozwoju gminy miejskiej – wybrane aspekty*, [w:] *Przekształcenia strukturalne miast i zrównoważony rozwój gospodarki miejskiej*, J. Słodczyk, D. Rajchel (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.

REVIEW OF MEASURES TO ASSESS THE MANAGEMENT OF THE CITY

Summary: The target of the paper is to show the importance of the city and some measures that can be applied in the city to assess how it is managed. The measures are divided into two groups. In the first group there are measures that assess the general management of the whole city. The second group consists of the measures to assess the management of the city office. The summary indicates the rules of private enterprise that can be used in the city.