

Maria Nieplowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MIERNIKI REALIZACJI USŁUG PUBLICZNYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie istoty usług publicznych oraz wskazanie przykładowych mierników służących do oceny ich realizacji. Opisano różne klasyfikacje usług publicznych oraz na potrzeby artykułu przyjęto ich podział na administracyjne, społeczne i techniczne. Dla tych trzech grup wybrano kilka przykładowych usług i wskazano mierniki ich realizacji. W artykule zostały również wymienione cechy, którymi powinny charakteryzować się te mierniki.

Słowa kluczowe: mierniki, usługa publiczna, jednostki samorządu terytorialnego

1. Wstęp

Podstawowym zadaniem gminy, powiatu czy województwa jest pełnienie roli służebnej wobec jego mieszkańców, gdyż „demokratyczne władze istnieją po to, aby służyć obywatelom” [Osborne, Gaebler 2005, s. 235]. Konieczne jest zatem skuteczne zarządzanie szerokim zakresem zadań publicznych w celu zaspokojenia zbiorowych potrzeb obywateli. Dzięki systematycznemu i świadomemu przeprowadzaniu pomiarów realizowanych działań można spodziewać się dwóch efektów, a mianowicie poprawienia jakości świadczonych usług oraz poprawy ich efektywności (osiąganie takich samych efektów przy użyciu mniejszych nakładów). Pomiar wykonywanych usług będzie tym bardziej skuteczny, jeśli zostaną stworzone wzorce czy standardy świadczonych usług. Upowszechnienie ich dodatkowo zmotywuje urzędników do rzetelnego wykonywania przypisanych im działań, chociażby dlatego, że obywatel będzie miał świadomość jakiego poziomu usług może i powinien oczekiwać.

Mając na względzie wcześniejsze stwierdzenia, celem artykułu jest przedstawienie rodzajów usług publicznych oraz wskazanie przykładowych mierników ich realizacji.

2. Rodzaje usług publicznych

W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne klasyfikacje usług publicznych. O usługach takich możemy mówić, gdy „realizują one interes publiczny” [Kozuch 2004, s. 256]. W tabeli 1 przedstawiono kilka możliwych podziałów usług publicznych.

Tabela 1. Wybrane klasyfikacje usług publicznych

Według M. Budgola	Według W. Wańkowicza	Według K. Opolskiego i P. Modzelewskiego
<ul style="list-style-type: none"> – usługi administracyjne – usługi materialno-pośrednie – usługi niematerialne 	<ul style="list-style-type: none"> – usługi administracyjne – usługi publiczne o charakterze społecznym – usługi publiczne o charakterze technicznym 	<ul style="list-style-type: none"> – usługi uniwersalne dostarczane każdemu – usługi „na życzenie” – usługi dla uprawnionych – usługi racjonowane bazujące na dostępnych zasobach – usługi przymusowe, których celem jest wzbogacenie lub ochrona jednostek i ogółu – usługi prewencyjne – usługi dostępne poprzez świadomy wybór dla wszystkich członków społeczności, ale czasami płatne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bugdol 2008, s. 61; Wańkowicz 2004, s. 57–58; Opolski, Modzelewski 2004, s. 18].

M. Budgol wskazał usługi administracyjne, materialno-pośrednie oraz niematerialne. Przy tych pierwszych zazaczył, że ich wynik może być materialny lub niematerialny. Jako przykład usługi materialno-pośredniej wskazał wybudowanie drogi czy mostu w wyniku wcześniej podjętej decyzji. Natomiast przy usługach niematerialnych stwierdził, że ich pierwszy etap jest niematerialny, ale ich ostateczny rezultat może przyczynić się do rozwoju społecznego czy gospodarczego.

Również W. Wańkowicz podzielił usługi publiczne na trzy grupy. Wskazał on także usługi administracyjne oraz społeczne i techniczne. W tabeli 2 przedstawiono, jakie z nich są realizowane w gminach, powiatach i województwach samorządowych.

Analizując informacje zawarte w tabeli 2, można zauważyć, że pojęcie „usługi publiczne” jest terminem złożonym. Powinno się je bardziej sprecyzować. W tabeli 2 wskazano trzy grupy usług publicznych, a mianowicie administracyjne, społeczne i techniczne. Grupy te dzielą się na kategorie¹, które to z kolei składają się z pojedynczych usług [Borowiec 2007, s. 44–45].

Zdecydowanie inny podział zaproponowali K. Opolski i P. Modzelewski [Opolski, Modzelewski 2004, s. 18]. Wskazali oni siedem grup usług publicznych. Do uniwersalnych, dostarczanych każdemu obywatelowi, zaliczyli przykładowo zamiatanie ulic, składowanie śmieci czy poprawę stanu środowiska naturalnego. W ramach tzw. usług „na życzenie” znalazły się przykładowo prace remontowe, doradz-

¹ Kategoria usług publicznych to część klasyfikacji usług publicznych. Składa się ona z pojedynczych usług z tej samej dziedziny. Na przykład w ramach grupy usług społecznych znajduje się kategoria usług „prowadzenie bibliotek”, która obejmuje następujące usługi publiczne: wypożyczanie książek, korzystanie z czytelnicy, korzystanie z katalogu i korzystanie z usług specjalnych (systemy komputerowe).

Tabela 2. Usługi publiczne: administracyjne, społeczne i techniczne realizowane w gminach, powiatach i województwach samorządowych

Jednostka samorządu terytorialnego	Usługi administracyjne	Usługi społeczne	Usługi techniczne
Gmina	<ul style="list-style-type: none"> - wydawanie dokumentów na życzenie klienta (nie będącymi decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami), np. dowodów osobistych, praw jazdy itp. - prowadzenie do rejestru danych uzyskiwanych bezpośrednio od obywatela, np. rejestracja urodzeń, ślubów, samochodów itp. - wydawanie pozwoleń i decyzji w rozumieniu i trybie KPA, np. dotyczących ochrony środowiska, gospodarki przestrzennej i budownictwa itp. (z wyjątkiem kolejnego punktu) - wydawanie pozwoleń i koncesji odnośnie działalności regulowanych przez administrację rządową i samorządową 	<ul style="list-style-type: none"> - ochrona zdrowia (profilaktyka zdrowotna, lecznictwo otwarte) - oświata i wychowanie oraz edukacja (przedszkola, szkoły podstawowe i gimnazja) - kultura - kultura fizyczna i rekreacja - pomoc i opieka społeczna - mieszkalnictwo - bezpieczeństwo publiczne 	<ul style="list-style-type: none"> - transport – usługi i infrastruktura - gospodarka wodna – zaopatrzenie w wodę i kanalizacja - gospodarka odpadami oraz utrzymanie porządku i czystości - cmentarnictwo - zaopatrzenie w energię (elektroenergetyka, gazownictwo, ciepłownictwo) - zieleń publiczna
Powiat	<ul style="list-style-type: none"> - wydawanie dokumentów na życzenie klienta (nie będącymi decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami), np. praw jazdy itp. - prowadzenie do rejestru danych uzyskiwanych bezpośrednio od obywatela, np. rejestracja samochodów itp. - wydawanie pozwoleń i decyzji w rozumieniu i trybie KPA, np. dotyczących ochrony środowiska, gospodarki przestrzennej i budownictwa itp. (z wyjątkiem kolejnego punktu) - wydawanie pozwoleń i koncesji odnośnie działalności regulowanych przez administrację rządową i samorządową 	<ul style="list-style-type: none"> - ochrona zdrowia (lecznictwo zamknięte) - oświata i wychowanie oraz edukacja (szkoły średnie) - kultura - kultura fizyczna i rekreacja - pomoc i opieka społeczna - bezpieczeństwo publiczne 	<ul style="list-style-type: none"> - transport – usługi i infrastruktura

Województwo	<ul style="list-style-type: none"> - wydawanie dokumentów na życzenie klienta (nie będącymi decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami) - wprowadzanie do rejestru danych uzyskiwanych bezpośrednio od obywatela - wydawanie pozwoleń i decyzji w rozumieniu i trybie KPA, np. dotyczących gospodarki nieruchomościami itp. (z wyjątkiem kolejnego punktu) - wydawanie pozwoleń i koncesji odnośnie działalności reglamentowanych przez administrację rządową i samorządową 	<ul style="list-style-type: none"> - ochrona zdrowia - oświata i wychowanie oraz edukacja - kultura - kultura fizyczna i rekreacja - pomoc i opieka społeczna - bezpieczeństwo publiczne 	<ul style="list-style-type: none"> - transport – usługi i infrastruktura - gospodarka wodna
-------------	--	--	---

Źródło: [Wankowicz 2004, s. 57–59].

two, informacje, ochrona zdrowia pierwszego kontaktu. Usługi dla uprawnionych to np. zasiłki, pomoc społeczna, mieszkalnictwo socjalne czy przytułki dla bezdomnych. Do usług racjonowanych, bazujących na dostępnych zasobach, należą np. żłobki dla dzieci, pomoc domowa, mieszkalnictwo czy wiele form opieki zdrowotnej i społecznej. Usługi przymusowe, których celem jest wzbogacenie lub ochrona jednostek i ogółu, to dla przykładu edukacja szkolna, niektóre usługi socjalne, standardy żywieniowe i zdrowotnościowe, policja i więzienia. Usługi prewencyjne to choćby bezpieczeństwo publiczne, ochrona zdrowia, usługi dla młodych czy rozwój społeczności. Ostatnia grupa to usługi dostępne poprzez świadomy wybór dla wszystkich członków społeczności, ale czasami płatne, np. usługi związane ze spędzaniem wolnego czasu, biblioteki czy transport.

Mimo różnych klasyfikacji usług publicznych, przyjmuje się, że usługi świadczone przez administrację publiczną muszą być [Bugdol 2008, s. 62]:

- dostępne (dla wszystkich klientów w ustalonym miejscu i czasie),
- otwarte (procedury realizacji muszą być znane, dostępne, opublikowane),
- uzgodnione (standardy usług muszą być ustalone z klientami),
- oparte o zasady równości (jakość dostosowanych usług powinna taka sama, niezależnie od płci, wyznania, poziomu wykształcenia, zamożności),
- zintegrowane (usługi na danym obszarze powinien nadzorować jeden podmiot),
- efektywne (nakłady muszą przyczyniać się do utrzymania, a jeszcze lepiej do podwyższania poziomu jakości),
- mierzalne (jakość usług należy mierzyć).

Ze względu na cel niniejszego artykułu szczególnie istotna jest ostatnia ze wskazanych cech usług publicznych, a mianowicie ich mierzalność, co stanowi treść kolejnego punktu. Korzystając z podziału usług wskazanych przez W. Wańkowicza, zostaną przedstawione przykładowe mierniki ich realizacji w ramach grupy usług administracyjnych, społecznych i technicznych.

3. Mierniki realizacji usług administracyjnych, społecznych i technicznych

Dla zapewnienia rzetelnego pomiaru dokonań jednostek samorządu terytorialnego należy stosować odpowiednio dobrane i skonstruowane mierniki. W związku z tym powinny być one [Duda i in. 2004, s. 21]:

- odpowiednie do celów, jakie jednostka chce osiągnąć,
- precyzyjnie określone, o zrozumiałej, niedwuznacznej definicji, pozwalającej na konsekwentne pozyskiwanie danych,
- aktualne, generujące dane na tyle regularnie, by 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.

W tabeli 3 przedstawiono przykładowe mierniki dla wybranych usług w ramach poszczególnych ich grup.

W ramach grupy usług administracyjnych (A) zostały wskazane dwie przykładowe, a mianowicie wydawanie dowodów osobistych (A1) oraz wydawanie prawa jazdy (A2). Do pierwszej z nich (A1) zostały przyporządkowane dwa mierniki – koszt jednostkowy wydania dowodu (A1.1) oraz procent zażaleń/skarg, złożonych w związku z realizacją usługi (A1.2). Miernik A1.1 powstaje poprzez podzielenie rocznych kosztów pracy osób zajmujących się wydawaniem dowodów osobistych (jest to suma ich wynagrodzenia wraz z pochodnymi i kosztów ogólnych urzędu, przypadających na to zadanie pomnożona przez procent czasu, przeznaczony wydawaniu dowodów w ogólnym czasie pracy) przez liczbę wydanych dowodów w ciągu roku. Im niższa wartość miernika A1.1, tym jest lepiej, choć nie powinno się dążyć do jego obniżenia kosztem jakości tej usługi. Z tego względu zaproponowano drugi miernik, a mianowicie liczbę zażaleń/skarg złożonych w związku z realizacją usługi. Miernik ten (A1.2) jest obliczany poprzez podzielenie liczby zażaleń/skarg zgłoszonych w związku z realizacją usługi przez liczbę wydanych dowodów w ciągu roku. Oczywiście, im mniejsza liczba zażaleń, tym lepiej.

W przypadku drugiej usługi (A.2) również zostały wskazane dwa adekwatne mierniki (A2.1 i A2.2).

W przypadku grupy usług społecznych (S) również zostały wskazane przykładowo dwie kategorie, a mianowicie organizacja szkolnictwa podstawowego i gimnazjalnego oraz prowadzenie bibliotek. Natomiast w ramach tych kategorii zostały wskazane odpowiednio przykładowe usługi publiczne: zapewnienie bazy materialnej dla szkół podstawowych (S1) oraz wypożyczanie książek (S2).

Dla pierwszej ze wskazanych usług (S1) wybrano cztery komplementarne mierniki: koszt jednostkowy utrzymania obiektów (szkół) na jednego ucznia (S1.1), wskaźnik jednostkowy bazy materialnej na ucznia (S1.2), współczynnik ukończenia/powodzenia dla uczniów uczestniczących w programie szkoły podstawowej (S1.3) oraz procent dzieci, objętych obowiązkiem szkolnym, które nie uczęszczają do szkoły podstawowej (S1.4). Oceniając realizację tej usługi, należy brać pod uwagę wszystkie zaproponowane mierniki. Pierwszy S1.1 oblicza się poprzez podzielenie kosztów operacyjnych szkoły wraz z amortyzacją inwestycji przez liczbę uczniów, chodzących w ciągu roku do szkoły. Im niższa jest jego wartość, tym lepsza jest wydajność jednostki. Kolejny miernik S1.2 powstaje poprzez podzielenie powierzchni sal lekcyjnych w szkole przez liczbę uczniów, uczęszczających do szkoły w ciągu roku. W tym przypadku im wyższa jest jego wartość, tym lepiej świadczy to o jakości bazy materialnej. Miernik S1.3 oblicza się poprzez podzielenie liczby uczniów kończących szkołę w normalnym terminie w danym roku szkolnym

Tabela 3. Przykładowe mierniki realizacji usług administracyjnych, społecznych i technicznych

Grupa usług	Usługa publiczna	Miernik
Administracyjne (A)	A1. Wydawanie dowodów osobistych	A1.1. Koszt jednostkowy wydania dowodu A1.2. Procent zażaleń/skarg złożonych w związku z realizacją usługi
	A2. Wydawanie prawa jazdy	A2.1. Koszt jednostkowy wydania prawa jazdy A2.2. Procent zażaleń/skarg złożonych w związku z realizacją usługi
Społeczne (S)	S1. Organizacja szkolnictwa podstawowego i gimnazjalnego – zapewnienie bazy materialnej dla szkół podstawowych	S1.1. Koszt jednostkowy utrzymania obiektów (szkół) na jednego ucznia S1.2. Wskaźnik jednostkowy bazy materialnej na ucznia S1.3. Współczynnik ukończenia/powodzenia dla uczniów uczestniczących w programie szkoły podstawowej S1.4. Procent dzieci objętych obowiązkiem szkolnym, które nie uczęszczają do szkoły podstawowej
	S2. Prowadzenie bibliotek – wypożyczanie książek	S2.1. Koszt jednostkowy funkcjonowania biblioteki odniesiony do liczby wypożyczonych książek S2.2. Liczba wypożyczeń w ciągu roku S2.3. Liczba nie znalezionych (poszukiwanych przez klienta) książek S2.4. Wielkość księgozbioru odniesiona do liczby obsługiwanych mieszkańców
Techniczne (T)	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. Możliwości dostarczania w stosunku do potrzeb

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wańkowicz 2004, s. 12–56].

przez liczbę uczniów, w tym czasie chodzących do szkoły. Wartość tego miernika powinna być bliska jedności. Ostatni miernik S1.4 powstaje poprzez podzielenie różnicy liczby dzieci objętych w danym roku obowiązkiem szkolnym w szkołach podstawowych i liczby uczniów, uczęszczających do szkoły przez liczbę dzieci objętych obowiązkiem szkolnym w szkołach podstawowych. W tym przypadku również wartość tego miernika powinna być bliska jedności.

Dla usługi S2 wskazano cztery wzajemnie uzupełniające się mierniki, a mianowicie koszt jednostkowy funkcjonowania biblioteki odniesiony do liczby wypoży-

czonych książek (S2.1), liczba wypożyczeń w ciągu roku (S2.2), liczba nie znalezionych (poszukiwanych przez klienta) książek (S2.3) oraz wielkość księgozbioru odniesiona do liczby obsługiwanych mieszkańców (S2.4). Pierwszy z mierników (S2.1) oblicza się poprzez podzielenie rocznych kosztów operacyjnych biblioteki wraz z amortyzacją inwestycji przez liczbę wypożyczonych książek w ciągu roku. Im niższa jest wartość tego miernika, tym większa jest wydajność biblioteki. Kolejne dwa mierniki (S2.2 i S2.3) pokazują w kategoriach bezwzględnych odpowiednio liczbę wypożyczeń w danym roku oraz liczbę nie znalezionych książek. W przypadku miernika S2.2 jego wartość powinna wzrastać, gdyż świadczy to o zainteresowaniu książkami. Natomiast wartość miernika S2.3 powinna być jak najniższa, żeby było jak najmniej niezadowolonych czytelników z powodu nie znalezienia poszukiwanej książki. Ostatni z mierników (S2.4) oblicza się poprzez podzielenie liczby książek będących w posiadaniu biblioteki w danym roku przez liczbę wszystkich potencjalnych klientów biblioteki (nie tylko tych zapisanych). Im wyższa jest wartość tego miernika, tym lepiej, gdyż więcej książek będzie przypadowało na jednego czytelnika. Mierniki te należy interpretować łącznie, ponieważ pozwala to monitorować, czy na przykład spadek kosztu jednostkowego funkcjonowania biblioteki (S2.1) nie dokonał się poprzez zmniejszenie księgozbioru (S2.4).

W ramach grupy usług technicznych (T) zostały wskazane przykładowo dwie kategorie – zarządzanie drogami publicznymi i dostawa wody. Kolejno w ich ramach wybrano przykładowe usługi publiczne, a mianowicie utrzymanie nawierzchni dróg (T1) oraz pobór i uzdatnianie wody (T2).

Dla pierwszej ze wskazanych usług (T1) wybrano pięć komplementarnych mierników, a mianowicie koszt jednostkowy utrzymania drogi (T1.1), koszt utrzymania dróg odniesiony do dróg zapewniających pożądaną standard przejazdu (T1.2), procent sieci zapewniający odpowiedni standard przejazdu (T1.3), poczucie niezadowolonych użytkowników dróg (T1.4) oraz dostępność jednostek osadniczych do dróg (T1.5). Pierwszy z mierników (T1.1) powstaje poprzez podzielenie rocznych kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa zarządzającego utrzymaniem drogi wraz z amortyzacją inwestycji przez długość utrzymywanej sieci drogowej w danym roku. Kolejny miernik T1.2 oblicza się poprzez podzielenie rocznych kosztów operacyjnych tego przedsiębiorstwa wraz z amortyzacją inwestycji przez długość utrzymywanej sieci drogowej posiadającej pod koniec roku pożądaną standard. Generalnie im wartość mierników T1.1 i T1.2 jest niższa, tym lepiej, ale należy również monitorować poziomo pozostałym mierników, aby spadek kosztów nie dokonał się w wyniku spadku jakości tej usługi (np. tańsze, gorszej jakości materiały). Miernik T1.3 powstaje poprzez podzielenie długości utrzymywanej sieci drogowej, posiadającej pod koniec roku pożądaną 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 poprzez podzielenie powierzchni gminy, do której nie ma wymaganego dostępu z dróg publicznych, przez powierzchnię całej gminy. Wartość tego miernika powinna być jak najniższa.

Dla usługi T2 zaproponowano trzy wzajemnie uzupełniające się mierniki: koszt jednostkowy poboru i uzdatniania wody (T2.1), procent godzin w roku, kiedy przewana była dostawa wody (T2.2) oraz możliwości jej dostarczania w stosunku do potrzeb (T2.3). Mierniki T2.1 powstaje poprzez podzielenie rocznych kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa (dotyczących tylko tych składników, które związane są z pozyskiwaniem i uzdatnianiem wody) wraz z amortyzacją inwestycji przez ilość wody pozyskanej, uzdatnionej i przekazanej do dystrybucji w ciągu roku. Im niższa jest wartość tego miernika, tym lepiej, ale również należy obserwować poziom pozostałych wskazanych mierników. Kolejny miernik (T2.2) oblicza się poprzez podzielenie liczby godzin, gdy dostawy wody zostały wstrzymane przez całkowitą liczbę godzin dostaw wody przez przedsiębiorstwo w ciągu roku ($365 \cdot 24$). Wartość tego miernika powinna być jak najniższa, najlepiej jakby zbliżała się do zera. Ostatni miernik T2.3 powstaje poprzez podzielenie miarodajnego zapotrzebowania dobowego na wodę przez możliwości dobowe dostaw wody. Wartość tego miernika powinna być nieco niższa od jedności.

4. Podsumowanie

Po omówieniu kilku przykładowych mierników usług publicznych można się zastanowić nad oceną stopnia zrealizowania wymienionych usług [Sztando 2008, s. 74–80]. Należałoby w tym celu dokonać interpretacji wartości mierników i porównać je z wielkościami docelowymi, planowanymi. Pojawia się tu problem ustalenia tych wielkości docelowych, chociażby ze względu na konieczność oszacowania pożądanych wartości mierników, jak i na duży subiektywizm przy ich ustalaniu, a następnie przy ich komentowaniu.

Kolejną istotną kwestią jest dobór jednego bądź kilku komplementarnych mierników dla zmierzenia realizacji danej usługi. W przypadku kilku wzajemnie uzupełniających się mierników, które mają zapewnić wieloaspektową ocenę realizacji danej usługi, pojawia się problem interpretacyjny. Poziom jednego z nich może być zadowalający, a drugiego alarmujący. Jak należy w takiej sytuacji ocenić realizację usługi? W tej sytuacji można się zastanowić nad zasadnością wprowadzenia wag dla grupy komplementarnych mierników (łącznie te wagi mają się sumować do jedności).

Na zakończenie można stwierdzić, że trud podjęty przy pomiarze realizacji usług publicznych powinien przełożyć się na lepszą ich jakość i na zadowolenie obywateli, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia realizacji podstawowego celu jednostek samorządu terytorialnego, jakim jest pełnienie służebnej roli wobec mieszkańców.

Literatura

- Borowiec L., *Controlling w realizacji usług publicznych gminy*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007.
- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.
- 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: 15.03.2010).
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
- Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań Inc., Poznań 2005.
- Sztando A., *Monitoring wdrażania strategii rozwoju gminy miejskiej – wybrane aspekty*, w: *Przekształcenia strukturalne miast i zrównoważony rozwój gospodarki miejskiej*, red. J. Słódczyk, D. Rajchel, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.

THE REVIEW OF THE MEASURES OF PUBLIC SERVICES

Summary: The target of the paper is to show the main idea of public services and show some measures that can be applied in the city in order to assess public services. Public services are divided into three groups (administrative, social and technical). The article indicates also the features of good public services measures.