

Leszek Borowiec

Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

POMIAR JAKOŚCI USŁUG PUBLICZNYCH JAKO NIEZBĘDNY ELEMENT CONTROLLINGU W GMINIE

1. Wstęp

Podstawowym celem działania gminy jest realizacja zadań publicznych, które reguluje ustawa o samorządzie gminnym (DzU 2001 nr 142, poz. 1591) oraz inne akty prawne. Natomiast usługa jest pojęciem używanym z punktu widzenia odbiorcy zrealizowanego zadania publicznego. Jest to funkcja zadania publicznego (np. funkcją zadania z zakresu kultury fizycznej jest wybudowanie ośrodka sportowego, który umożliwia korzystanie z różnych form rekreacji – usługa). Usługi publiczne to zadania służące mieszkańcom danej jednostki samorządu terytorialnego. Gmina jest odpowiedzialna za świadczenie usług administracyjnych (np. wydawanie dokumentów na życzenie), społecznych (np. prowadzenie gminnych ośrodków pomocy społecznej) oraz technicznych (np. usługi oczyszczania gminy). Mieszkańcy, czyli klienci korzystający z usług publicznych, oczekują, że świadczone usługi będą realizowane na zadowalającym poziomie jakościowym. W konsekwencji istnieje uzasadniona potrzeba określenia systemu planowania, realizacji, pomiaru i kontroli realizacji usług wraz z oceną kosztów tych działań.

Usługi publiczne mogą być świadczone bardziej efektywnie i elastycznie niż obecnie, trzeba jedynie lepiej poznać specyfikę ich organizacji i zarządzania oraz sposoby planowania i wdrażania nowych rozwiązań, w tym controllingu. *Controlling* jako instrument, który poprzez planowanie, kontrolę i sterowanie umożliwia realizację założonych celów jednostki, może skutecznie wspomagać proces realizacji usług publicznych. Koncepcja controllingu traktuje gminę jako dostawcę specyficznych usług, a nie jak sformalizowany urząd wykonujący prawem przypisane, biurokratyczne działania. Podstawowe funkcje gminy należy analizować z punktu widzenia klienta zewnętrznego (mieszkańców) bądź wewnętrznego (in-

nego urzędu, innej jednostki publicznej). Działanie administracji jest zorientowane na obywatela jako odbiorcę usług i klienta, a gmina postrzegana jest jako odpowiedzialna za dostarczanie usług publicznych. Odpowiedzialność oznacza dostępność usługi oraz jakość zgodną ze znanymi i społecznie akceptowanymi normami. Jakość usług to zdolność do zaspokajania wymagań klientów usług dzięki cechom, jakie ma usługa [Leksykon... 1998, s. 100]. Klient jest końcowym weryfikatorem jakości usług, którą wyraża poprzez poziom zadowolenia.

Wprowadzenie controllingu do gminy wymusza powstanie podsystemu pomiaru dokonań jednostki, badającego efektywność przy wykonywaniu zadań oraz stopień realizacji ustalonych standardów. *Controlling* tworzy sprzężenie zwrotne oceniające przyjęty w gminie proces realizacji usług poprzez jego pomiar dokonań (wewnętrznych i zewnętrznych). Jeżeli analizy wyników nie wskazują na efektywne i skuteczne wykonywanie zadań (świadczenie usług) przez gminę, to dzięki sprzężeniu zwrotnemu systemu controllingu można ocenić, w którym miejscu przyjęty system zarządzania nie działa skutecznie i gdzie należy przeprowadzić zmiany.

2. Rola i znaczenie pomiaru usług publicznych w gminie

Podstawowym zagadnieniem w systemach pomiaru jest jego ciągłość, a co za tym idzie, aktualność pozyskiwanych informacji. Informacja o dokonaniach jednostki pozwala na ocenę postępów, identyfikację silnych i słabych strony gminy, „wąskich gardeł” procesu świadczenia usług oraz umożliwia sterowanie poprzez podejmowanie działań korygujących w systemie controllingu. Pomiarów usług publicznych stymulują do ciągłego doskonalenia świadczonych usług, a także są źródłem informacji na temat pożądanego kierunku i zakresu możliwych zmian prawnych. Do podstawowych celów stosowania systemów pomiaru usług publicznych gminy można zaliczyć zapewnienie narzędzi do oceny jakości usług publicznych, usprawnienie działania i podniesienie jakości świadczonych usług oraz wzmocnienie poczucia odpowiedzialności gminy za zaspokajanie aspiracji obywateli.

System pomiaru usług publicznych w ramach controllingu powinien wykorzystywać obiektywne metody pomiaru w zakresie:

- stopnia realizacji ustalonych standardów, gdzie monitorowanie wyników jest osiągane przy założonych celach,
- efektywności wewnątrzorganizacyjnej polegającej na wykonywaniu określonego zadania, którego celem jest osiągnięcie obowiązującego poziomu usług (dotyczy to zarządzania zasobami ludzkimi, efektywności i rachunku kosztów),
- stopnia satysfakcji klientów, gdzie następuje monitorowanie konkretnego wymiaru usługi (np. szybkości) z punktu widzenia satysfakcji klienta końcowego (np. mieszkańca gminy poprzez badania ankietowe) [Jeżowski i in. 2004, s. 17].

Polskie prawodawstwo nie zawiera przepisów zobowiązujących w sposób bezpośredni jednostki finansów publicznych do stosowania pomiarów pozwalających

na ocenę rozmiarów i jakości wykonywanych przez nie zadań. Jedynie w odniesieniu do wydatków publicznych na świadczenie usług gminę obligują zapisy zawarte w ustawie o finansach publicznych (DzU 2005 nr 249, poz. 2103 i 2104). Zgodnie z art. 35 ust. 3 pkt 1: „wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów”. Aby spełnić wspomniany zapis ustawowy, należy dokonać pomiaru nakładów oraz efektów. O ile ustalenie wielkości nakładów finansowych nie stanowi większego problemu, o tyle pomiar efektów świadczonych usług publicznych jest zadaniem trudnym i złożonym. Ponadto rygorystyczna interpretacja tego przepisu wskazywałaby na konieczność wykazania, że samo wydatkowanie kwoty nie zapewnia osiągnięcia wyższego efektu. W praktyce taka interpretacja nie jest stosowana, głównie ze względu na problemy z pomiarem dokonań (efektów) działania gminy. Często za efekt wydatku uznaje się sam wydatek, np. efektem wydatków inwestycyjnych gminy jest zwiększenie majątku, który pozostał do dyspozycji w wyniku wydatkowania środków. Niestety drugorzędne znaczenie ma ocena wpływu tych wydatków na sposób świadczenia usług przez gminę.

System pomiaru w ramach controllingu usług publicznych powinien się charakteryzować (por. [Jeżowski i in. 2004, s. 21]):

- adekwatnością do celów i przyjętych standardów w zakresie usług publicznych,
- ścisłym i jednoznacznym określeniem mierników dla usług publicznych umożliwiających pozyskiwanie potrzebnych informacji,
- aktualnością i ciągłością dostarczania informacji,
- porównywalnością danych z przeszłymi okresami, jak i z innymi gminami,
- możliwością weryfikowania uzyskiwanych danych, ich dokumentacją w celu potwierdzenia zasadności procesów wpływających na dany miernik,
- unikaniem stwarzania negatywnych bodźców, nadużyć, zachęt do niepożądanego bądź marnotrawnego działania.

Wykorzystywany w controllingu system pomiaru dokonań gminy powinien zmuszać do wysiłku i motywować jednostkę (kierownictwo i poszczególnych pracowników). Aspiracje gminy powinny być sparymetryzowane poprzez skonstruowanie zbioru konkretnych mierników, pozwalających na ocenę usług publicznych w zakresie efektywności, skuteczności i dostępności oraz na stałą ocenę postępów w osiąganiu realizacji założonych celów.

Kluczowymi elementami systemu pomiaru usług publicznych są:

- warunki prawne systemu, wymuszające pomiar i doskonalenie usług publicznych, wraz z zasadami nagradzania gmin najlepiej realizujących zadania publiczne (lub sankcje dla najgorszych gmin),
- metody pomiaru usług wraz ze standaryzowaną procedurą gromadzenia danych, systemem wskaźników zapewniających porównywalność parametrów świadczonych usług pomiędzy gminami,
- koncepcje wdrażania systemu (doradztwo, szkolenia, konferencje, konkursy),

- możliwości doskonalenia zawodowego dla specjalistów zajmujących się monitorowaniem i analizami usług publicznych.

Pomiar dostarcza wszystkim zainteresowanym wiedzy na temat rzeczywistych skutków działania, tak z punktu widzenia osiągania wyznaczonych celów, jak skutecznego i efektywnego zarządzania zasobami w gminie. Umożliwia on ciągłe usprawnianie i doskonalenie procesu świadczenia usług publicznych, a w dalszej perspektywie budowę strategii świadczenia usług i planów działania.

3. Mierniki niefinansowe w pomiarze jakości usług publicznych

System pomiaru dokonań musi wykorzystywać zestaw mierników, które w najpełniejszy sposób będą opisywać wszystkie aspekty procesu świadczenia usług publicznych. W systemie controllingu podstawowe znaczenie mają zwłaszcza te wskaźniki, które dotyczą pomiaru i oceny parametrów niefinansowych.

W używaniu mierników ważna jest także świadomość ich różnorodności oraz możliwych do zastosowania kombinacji ich cech, np. pod względem ilościowego charakteru miernika czy łatwości dostępu do informacji.

Używanie łatwo dostępnych danych		
Mierniki ilościowe	Wskaźniki wyników (np. liczba komputerów)	Opinie użytkowników (np. karty oceny)
	Zakładany cel działań (np. liczba usług urzędu usprawnionych dzięki komputeryzacji w stosunku do wszystkich usług)	Długoterminowe efekty dla użytkowników (np. poprawa jakości obsługi mieszkańców)
Używanie trudno dostępnych danych		Mierniki jakościowe

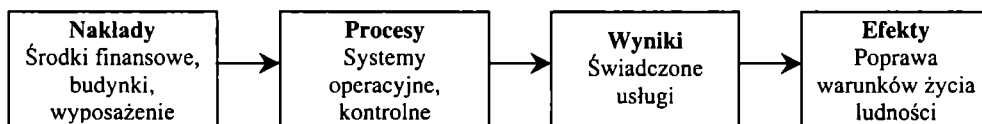
Rys. 1. Rodzaje mierników w ocenie usług publicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nutley, Osborne 1994].

Mierniki świadczenia usług publicznych obejmują określone cechy i parametry świadczenia usług, które można zmierzyć, np. podać wartość liczbową (koszt w złotych) lub opisać na różne sposoby. W zasadzie następuje to poprzez opis cechy (np. jezdnia „asfaltowa”) albo umieszczenie na skali wartościującej (np. dużo/moło, dobry/poprawny/zły, jezdnia równa/jezdnia nierówna). Gmina realizująca daną usługę w konsekwencji będzie analizować problem jej pomiaru w określonych warunkach (np. analiza stanu istniejących sieci transportowych (drogi) uwzględnia sposób kształtowania kosztów przewozów oraz sposoby finansowania dróg).

Zagadnienie jakości usług jest dość skomplikowane ze względu na jego istotę i charakterystykę usług publicznych. Definicja jakości powinna określać stopień, w jakim ogół właściwości i cech wyrobu, usługi lub procesu zaspokaja potrzeby klienta. Jakość jest pojęciem względnym: kluczową rolę odgrywają tu potrzeby klienta (użytkownika lub konsumenta). W szerokim i ogólnym znaczeniu jakość to skuteczność usług. W węższym zakresie, z punktu widzenia mieszkańca gminy, jakość usług dotyczy terminowości, dostępności, solidności i ciągłości usług. Jakość z punktu widzenia klientów gminy może być mierzona satysfakcją mieszkańców (badania ankietowe, badania na wybranych grupach użytkowników), analizą pisemnych komentarzy czy monitorowaniem skarg.

Mierniki usług publicznych powinny służyć do monitorowania postępów w trakcie realizacji, oceny końcowej bądź okresowej. Powinny one też dotyczyć oceny działania na różnych poziomach organizacji, np. poszczególnych usług, oceny działań wydziału lub programów oraz całej gminy. W celu pełnego rozpoznania mierników stosowanych w gminie należy przeanalizować elementy składowe przedsięwzięcia, którego miernik dotyczy. Ukazano je na rys. 2.

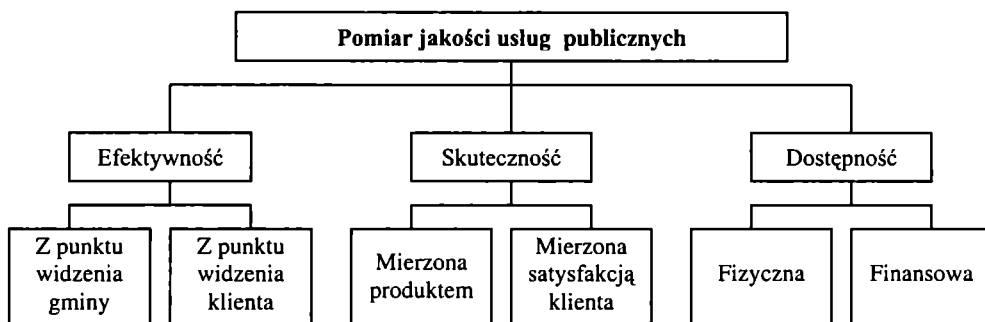


Rys. 2. Elementy składowe przedsięwzięcia w procesie świadczenia usług

Źródło: opracowanie własne.

Sposób pomiaru i oceny jakości usług zależy od wielu czynników. Pierwszym zadaniem jest poszukiwanie wskaźników. Wskaźniki takie winny odzwierciedlać te cechy usług publicznych, które są istotne w odniesieniu do celu stawianego przed organizacją gminną. Wskaźniki niefinansowe dokonują pomiaru szeroko rozumianej jakości usług publicznych. Przyjmuje się, że odnosi się ona do obszarów wydajności (efektywności), skuteczności oraz dostępności usług publicznych (por. [Performance... 1994]). Oznacza to, że konieczne jest poprawne zdefiniowanie usług, nazwanie i określenie cech istotnych ze względu na obowiązujące prawo oraz z punktu widzenia klienta. Kolejnym etapem jest określenie wskaźników efektywności, skuteczności i dostępności dla tak opisanych usług. Niezbędne jest podanie sposobu pomiaru (jak i jakie dane zmierzyć) oraz warunków pomiaru (opis czynników, które mogą mieć wpływ na wynik pomiaru). Końcowym etapem jest podanie zasad wnioskowania, obejmujące interpretację wyników pomiaru (rys. 3).

Efektywność jest porównaniem nakładów (kosztów) i produktów (korzyści). Pomiar efektywności zależy od zdefiniowania, czym są koszty danej usługi i korzyści uzyskiwane dzięki tej realizacji. Zazwyczaj pomiar efektywności jest określony za pomocą dwóch zmiennych: koszt operacyjny usługi podzielony przez liczbę jednostek usługi zrealizowanych w danym okresie budżetowym. Jest to



Rys. 3. Zakres mierników jakości usług publicznych

Źródło: opracowanie własne.

uproszczone podejście do zagadnienia pomiaru efektywności. Trudniejsze jest określenie produktu, efektu i wpływu realizacji danej usługi. Produkt oznacza konkretną rzecz dostarczoną lub wytworzoną w związku ze świadczeniem usługi (np. zrealizowany wodociąg i przyłącze); efekt oznacza dostarczenie usługi klientowi (np. ciągła gotowość do dostarczania wody, dostarczanie wody); wpływ oznacza efekt w skali społecznej (np. społeczność ma dostęp do wody, co oznacza, że ma warunki do zdrowego i higienicznego życia). W każdym z trzech opisanych przypadków czym innym są zarówno koszty, jak i korzyści wynikające z realizacji usługi. Zakładając, że istotne jest analizowanie problemu z punktu widzenia gminy odpowiedzialnej za dostarczanie usługi pod kątem zadowolenia klienta, winno się określić dwa parametry efektywności: dla gminy i dla klienta. W pierwszym przypadku można założyć, że pomiar określa się poziomem zaspokojenia potrzeb całej populacji, np. w odniesieniu do produktu – długością wodociągu; w drugim zaś – jednostkowym zaspokojeniem potrzeby indywidualnej, np. w odniesieniu do efektu – ilością dostarczanej wody.

Pomiar skuteczności wskazuje, w jakim stopniu realizacja usługi spełnia potrzeby klienta oraz czy klient rzeczywiście uzyskał usługę i z niej skorzystał. Pomiar skuteczności najbliższy jest badaniu poziomu zadowolenia klienta. Mierząc skuteczność usługi, mierzymy wkład tej usługi w osiągnięcie ogólnego celu usługi widzianego z punktu widzenia odbiorcy usługi. Ze względu na subiektywizm ocen tak rozumianą skuteczność można mierzyć albo za pomocą badań społecznych, albo poprzez sam fakt objęcia klientów usługą (np. mieszkańcy otrzymujący wodę – podłączeni do wodociągów), albo poprzez realizację usługi (np. mieszkańcy, którzy uzyskali wymaganą decyzję w określonym czasie).

Należy zaznaczyć, iż w niniejszym opracowaniu pominięto problem skuteczności realizacji usług związanej z jakościowymi cechami definiowanymi przez prawo i system obowiązujących norm. Dotyczy to np. cech wydawanego dokumentu (np. wygląd dowodu osobistego), standardów nauczania, jakości wody pitnej, standardów technologicznych w budownictwie itp. Uzasadnione jest to

faktem, że utrzymanie tych parametrów jest obowiązkowe. W zasadzie gminy nie mają na nie wpływu, a kontrola tych parametrów powierzona jest jednostkom administracji specjalnej (np. służby, inspekcje, straże).

Dostępność jest to dostarczanie usługi sprawiedliwie i równo wszystkim klientom. Mierząc dostępność usługi, mierzymy równy dostęp danej usługi wszystkich obywateli, którzy są do niej uprawnieni. Dostępność określana jest zarówno w sensie fizycznym czy organizacyjnym (np. dostęp do drogi publicznej, łatwość dotarcia do urzędnika w przypadku usług administracyjnych), jak i w sensie finansowym (np. czy klienta stać na usługę, czy gmina ma środki na realizację danej usługi). Dostępność można ocenić poprzez analizę danych pozyskiwanych z pomiaru bezpośredniego (np. licząc procent populacji, która nie posiada dostępu do wodociągu) lub analizę danych uzyskanych z badań społecznych (np. pytając mieszkańców, czy stać ich na korzystanie z usługi).

Istotnym elementem pomiaru jest wykazanie wszystkich warunków, które mogą mieć wpływ na wynik pomiaru i jego interpretację. Konieczne jest wskazanie warunków pomiaru w dwóch aspektach. Pierwszym jest pomiar usług przez gminę w odniesieniu jedynie do tej własnej jednostki, natomiast drugim aspektem jest wykorzystanie pomiaru w celu porównywania jakości dostarczania usług pomiędzy gminami. Wnioskowanie w obu przypadkach także może być różne. W drugim z nich prowadzi ono do wytworzenia uniwersalnych standardów realizacji usług.

4. Wskaźniki pomiaru wybranych usług technicznych

Zdefiniowanie wskaźników do oceny jakości świadczenia usług jest procesem trudnym i skomplikowanym. Usługi techniczne są związane z realizacją infrastruktury technicznej w gminie (wodociągi, kanalizacja, drogi). Przykładem usługi o istotnym znaczeniu dla mieszkańców jest utrzymanie nawierzchni dróg. Należy ona do usługi złożonej, jaką stanowi zarządzanie drogami. Usługa utrzymania nawierzchni dróg umożliwia bezpieczne, ekonomiczne i łatwe przemieszczanie się pojazdami mechanicznymi na danym obszarze oraz obsługę innych użytkowników przestrzeni drogowej (ruch pieszny). Realizacja usługi wiąże się z dużą liczbą czynności obejmujących utrzymanie nawierzchni (równość, szorstkość) oraz utrzymanie obiektów (mosty) (tab. 1).

Tabela 1. Wskaźniki wybranej usługi technicznej

Utrzymanie nawierzchni dróg	
Efektywność	Z punktu widzenia gminy: koszt jednostkowy utrzymania dróg gminnych Z punktu widzenia klienta: koszt utrzymania dróg odniesiony do dróg zapewniających odpowiedni standard przejazdu
Skuteczność	Mierzona produktem: procent sieci zapewniający odpowiedni standard przejazdu Mierzona satysfakcją klienta: poczucie zadowolenia użytkowników dróg
Dostępność	Fizyczna: dostępność jednostek osadniczych do dróg

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wańkowicz 2004, s. 39].

Dla prezentowanej usługi nie określono wskaźnika dostępności finansowej, gdyż istnieje domniemanie, że posiadacz pojazdu stać na jego użytkowanie i korzystanie z dróg. Produktem w tej usłudze jest dostępna i bezpieczna droga. Efektem jest możliwość przemieszczania się osób i towarów. Na utrzymanie dróg składa się wiele czynników, które mogą mieć wpływ na wynik pomiaru. Gmina świadczy usługę utrzymania nawierzchni drogowej na terenie dróg gminnych, które posiadają odpowiednie parametry techniczno-eksploatacyjne. Istotnym elementem jest relacja między obciążeniem drogi a kosztem jej utrzymania, co oznacza uwzględnianie obciążenia ruchu na danym odcinku drogi gminnej (wielkość ruchu z podziałem na kategorie pojazdów). Przy pomiarze i ocenie nawierzchni dróg należy uwzględnić ukształtowanie terenu w gminie, klimat oraz specyfikę dróg miejskich i pozamiejskich.

W ramach usług technicznych podstawowe znaczenie ma usługa dostarczania wody. Jest to usługa złożona, a w jej skład wchodzi pobór, uzdatnianie i dystrybucja wody (wodociągi, beczkowozy). Usługa przeznaczona jest dla konsumentów wody, zapewnia dostęp do bezpiecznej, czystej wody pitnej.

Istotnym elementem pomiaru jest określenie źródeł pozyskiwania wody oraz jej ilość. Obliczenia wskaźników można dokonać na podstawie informacji posiadanych przez przedsiębiorstwa zajmujące się poborem, uzdatnianiem i dystrybucją wody. Ważnym elementem jest jednoczesny pomiar kosztu i jakości realizowanej usługi. Wraz z innymi usługami wodno-kanalizacyjnymi pozwala na systemową ocenę problemu. Rozszerzenie zakresu pomiaru o zagadnienia ochrony środowiska pozwoli na uzyskanie informacji na temat bezpieczeństwa ekologicznego i sanitarnego w gminie (tab. 2).

Tabela 2. Wskaźniki wybranej usługi technicznej

Gospodarka wodna	
Efektywność	Z punktu widzenia gminy: koszt jednostkowy poboru, uzdatniania i dystrybucji wody
Skuteczność	Mierzona produktem: „dobroć” gminnego systemu zaopatrzenia w wodę Mierzona satysfakcją klienta: zadowolenie z usług dostarczania wody
Dostępność	Fizyczna: liczba posesji objętych usługą Finansowa: cena usługi w porównaniu do dochodu rozporządzalnego

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe wskaźniki są jedynie propozycją i mogą być zmieniane bądź modyfikowane przez użytkowników w gminie. Docelowo system wskaźników oceny usług publicznych danej gminy powinien posiadać uniwersalne cechy wspólne do pomiaru procesu świadczenia usług w polskich gminach oraz indywidualne wskaźniki opracowane i dostosowane do specyfiki konkretnej gminy.

5. Podsumowanie

Skuteczne wykorzystanie pomiaru dokonań gminy w zakresie świadczenia usług wymaga stosowania mierników, które będą wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji i doskonalenia usług. Powinny one być niezbyt liczne oraz zawierać przejrzyste zasady oceny i ich poprawy. Powinny skłaniać gminę do zmian w procesie świadczenia usług, które umożliwią osiągnięcie postawionych celów. Konieczne jest monitorowanie wykorzystywanych wskaźników oraz ich zewnętrzna ocena. W celu dokonania pomiaru i oceny jakości usług publicznych w obszarze wydajności, skuteczności i dostępności usług publicznych konieczne jest poprawne zdefiniowanie usług, określenie wskaźników, podanie sposobu pomiaru oraz zasad wnioskowania i interpretacji wyników pomiaru [Wańkowicz 2004, s. 4].

Bez pomiaru dokonań gminy nie można mówić o wykorzystaniu funkcji kontrolnej w systemie controllingu, co uniemożliwia sterowanie procesem świadczenia usług. Jednakże definiowanie rezultatów oraz budowa i rozwinięcie systemu pomiaru dokonań (w aspekcie efektywności, skuteczności i dostępności) mogą powodować duże trudności. Muszą istnieć w gminie mechanizmy pozwalające na szybkie i wiarygodne pozyskiwanie danych, umożliwiające analizy przekrojowe. Wdrożenie pomiaru dokonań gminy poprzez przyjęcie określonych wskaźników (mierników) usług publicznych wymaga stworzenia pełnego systemu pomiaru całokształtu działalności. System ten powinien stanowić integralną część systemu controllingu wykorzystywanego w procesie realizacji usług publicznych, jako jego podstawowe narzędzie.

Literatura

- Jeżowski A. i in., *Mierzenie ilości i jakości usług publicznych jako element Programu Rozwoju Instytucjonalnego*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2004.
- Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998.
- Nutley S., Osborne S., *The Public Sector Management*. Handbook, Longman, London 1994.
- Performance Management in Government: Performance Measurement and Results-oriented Management*, PUMA, Occasional Paper nr 3, OECD, Paris 1994.
- Ustawa z 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, DzU 2005 nr 249, poz. 2103 i 2104.
- Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, DzU 2001 nr 142, poz. 1591.
- Wańkowicz W., *Wskaźniki realizacji usług publicznych*. Program Rozwoju Instytucjonalnego, MSWiA, Warszawa 2004.

MEASUREMENT OF PUBLIC SERVICES QUALITY AS AN ESSENTIAL ELEMENT OF CONTROLLERSHIP IN A LOCAL GOVERNMENT

Summary

The issues connected with measurement of quality of public services offered by a local government as an essential element of controllership have been presented in the article. A local government is responsible for rendering administrative, social and technical services to its inhabitants. Without any measurements one cannot talk about making use of control function in a controllership system, which consequently blocks managing the process of services rendering. In order to measure and evaluate quality of public services in terms of its productivity, effectiveness and availability, it is necessary to define indicators properly, establish methods of measurement and rules of concluding and interpreting the results. In the second part of the paper selected indicators used in the process of technical services evaluation have been presented.