

Wybrane aspekty pomiaru efektywności i skuteczności jednostki samorządu terytorialnego¹

Olga Szolno*

Streszczenie: *Cel* – Zaprezentowanie znaczenia efektywności i skuteczności oraz mierników służących do ich badania, a także dokonanie oceny stosowanych mierników w wybranej JST.

Metoda badawcza – Analiza literatury przedmiotu, aktów prawnych, materiałów źródłowych. Zastosowano także metodę obserwacji oraz przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione z pracownikami badanej jednostki (dyrektorem wydziału budżetu oraz 4 osobami zatrudnionymi w tym wydziale).

Wynik – Zdefiniowano pojęcia *efektywność* i *skuteczność* odnoszące się do JST, dokonano charakterystyki mierników służących do ich pomiaru, zidentyfikowano problemy związane z konstruowaniem mierników oraz dokonano oceny stosowanego systemu mierników w badanej JST.

Oryginalność/wartość – Dokonana analiza funkcjonowania systemu mierników w badanej jednostce wskazuje na potrzebę jego poprawy tak, aby lepiej odzwierciedlał efektywność i skuteczność podejmowanych działań. Dzięki właściwie dobranym miernikom jednostka uzyskuje również informacje, które można wykorzystać dla celów zarządczych.

Słowa kluczowe: efektywność, skuteczność, mierniki, jednostki samorządu terytorialnego

Wprowadzenie

Jednostki samorządu terytorialnego (JST) powinny funkcjonować zgodnie z zasadami efektywności i skuteczności, które w praktyce często są marginalizowane. Realizując wyznaczone zadania, skupiają swoją uwagę przede wszystkim na wydatkowaniu środków publicznych, traktując je jako cel sam w sobie. Zdecydowanie mniej zastanawiają się nad tym, czy dany wydatek przyniesie zadowalający efekt. Odpowiedź na to pytanie jest jednym z kluczowych elementów w procesie pomiaru dokonań, służącym do oceny stopnia realizacji zadań wykonywanych przez jednostkę.

Niezmiernie ważna jest również analiza i interpretacja wyników charakteryzujących wydatkowanie środków publicznych z punktu widzenia stopnia realizacji celów. Konsekwencją tego może być właśnie działalność prowadzona zgodnie z zasadą racjonalnego gospodaro-

* mgr Olga Szolno, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny, Instytut Ekonomii i Finansów, Zakład Rachunkowości, 20-031 Lublin, pl. M. Curie-Skłodowskiej 5, e-mail: olga.szolno@poczta.umcs.lublin.pl.

¹ Artykuł przygotowany w ramach projektu badawczego Narodowego Centrum Nauki, nr 2014/15/N/HS4/01340

wania, szczególnie w warunkach ciągłego niedofinansowania samorządów. Celem artykułu jest zaprezentowanie znaczenia efektywności i skuteczności, mierników służących do ich pomiaru, a także dokonanie oceny tych mierników w wybranej JST. Aby osiągnąć założony cel artykułu, dokonano przeglądu literatury, materiałów źródłowych oraz wykorzystano przeprowadzone przez autorkę badania, takie jak obserwacja oraz indywidualne wywiady pogłębione z pracownikami wybranej JST.

1. Efektywność i skuteczność w JST

Ustawa o finansach publicznych wielokrotnie wskazuje na istotność efektywności i skuteczności, narzucając je jednostkom sektora publicznego w zakresie funkcjonowania oraz wydatkowania środków publicznych „z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów” (Ustawa, 2009). Znaczenie tych pojęć zostało wzmocnione wprowadzeniem obowiązku wdrożenia do struktur sektora publicznego kontroli zarządczej, której głównym celem jest zapewnienie skuteczności i efektywności działania oraz przepływu informacji. Nawiązuje do tego również audyt wewnętrzny wspierający kierownictwo jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ich ocenę, zwłaszcza pod kątem skuteczności i efektywności (Ustawa, 2009).

Efektywność wydatkowania środków publicznych powinna być rozpatrywana jako poszukiwanie oszczędności w rozumieniu zastosowania rozwiązań, które przyniosą maksymalizację efektów (Matwiejczuk, 2006). Nie należy jednak postrzegać oszczędności jako mechanicznego ograniczania wydatków i zaniechania wykonywania niektórych zadań publicznych, lecz jako wydatkowanie środków tak, aby przynosiły największe korzyści. Niejednokrotnie w różnych obszarach nie ma możliwości ograniczenia wydatków, na przykład w edukacji, gdzie ich redukcja jest utrudniona, w związku z czym należy dążyć do gospodarowania zasobami przynoszącego optymalne wyniki.

Efektywność polega na osiągnięciu wyznaczonych celów z zachowaniem najlepszego stosunku ponoszonych kosztów do uzyskiwanych rezultatów, a więc klasycznej relacji nakład–efekt (Kachniarz, 2012). Skuteczność oznacza natomiast osiągnięcie założonych celów, co niejako marginalizuje stronę nakładową. W pewnych sytuacjach skuteczność działania jest dążeniem do zaplanowanego celu nawet „za wszelką cenę” (Świeboda, Borowik, 2014).

W sektorze finansów publicznych skuteczność powinna się odnosić bezpośrednio do celów, zadań i działań. Określenie jej poziomu nie jest jednak związane tylko z osiągnięciem założeń przyjętych w budżecie, jak na przykład liczba wybudowanych kilometrów dróg. Powinno być raczej związane z miarą zaspokajania potrzeb społecznych w wyniku wykonania zadań, na przykład skrócenie czasu podróży dzięki wybudowaniu lepszych dróg (Modzelewski, 2014).

Zarządzanie efektywnością opiera się na monitorowaniu relacji nakładów i uzyskiwanych rezultatów. Dokładne i bieżące monitorowanie staje się szansą na uzyskanie

zadowalających wyników, a badanie odchyłeń wraz z ich interpretacją będzie informować o poziomie profesjonalizmu samorządowej kadry menedżerskiej pod względem realizacji zadań budżetowych, planowania i zarządzania ryzykiem (Lubińska, 2014).

Badanie efektywności wydatkowania środków pieniężnych w ramach tradycyjnego budżetowania jest znacznie utrudnione, jeśli nie całkiem niemożliwe. Praktycznie dopiero budżet oparty na zadaniach umożliwi obiektywne badanie efektywności alokacji publicznych zasobów i środków finansowych oraz skuteczności realizowanych celów, dostarczając jednocześnie opinię o sprawności funkcjonowania jednostki.

2. Mierniki pomiaru efektywności i skuteczności

Instrumentem pozwalającym na zbadanie skuteczności i efektywności działania JST są mierniki, których przydatność zależy od prawidłowości ich doboru. Decyduje on o wiarygodności danych dotyczących stopnia osiągnięcia celów na podstawie przeprowadzonej analizy mierników. Właściwie dobrane mierniki pozwalają na konstruktywną ocenę funkcjonowania jednostki, a w konsekwencji na zwiększenie efektywności ponoszonych wydatków. Narzędziem, które to umożliwia, jest system budżetowania zadaniowego. Newralgiczny element stanowią w nim mierniki. Ich zadaniem jest pomiar stopnia realizacji celów w stosunku do potrzeb społeczeństwa, a także sposób ich wykonania w relacji do posiadanych zasobów i możliwości (Alińska, Woźniak, 2015).

Mierniki dostarczają informacji zarówno o stopniu realizacji celów, jak i o kosztach ich osiągnięcia, by w ten sposób wpływać na proces decyzyjny. W związku z tym ważne stają się wymogi odnośnie do ich konstruowania. Nacisk na skuteczność i efektywność w budżetowaniu zadaniowym spowodował wyodrębnienie mierników produktu, rezultatu i oddziaływania.

Mierniki produktu odzwierciedlają wykonanie zadania w krótkim horyzoncie czasowym. Wskazują na konkretne produkty (dobra/usługi) uzyskane w procesie realizacji zadań. Ich zadaniem jest fizyczne zliczenie osiągniętych rezultatów (liczba szkoleń, kontroli) (Zawadzka-Pąk, 2013). Mierniki rezultatu mierzą bezpośrednio efekty uzyskane w wyniku realizacji zadań budżetowych w krótkim horyzoncie czasowym (Lubińska, Strąk, Lozano-Platonoff, Będzieszak, Godek, 2009). Mierniki oddziaływania opisują skutki w dłuższym horyzoncie czasowym. Mierzą długofalowe konsekwencje podjętych działań (Lubińska i in., 2011), w związku z czym są najtrudniejsze do skonstruowania.

3. Ocena mierników wykorzystanych w wybranej JST

Funkcjonowanie systemu pomiaru dokonań umożliwia zidentyfikowanie problemów i korzyści związanych z działalnością badanego podmiotu. Główną zaletą jest fakt, iż mierniki odnoszą się do wszystkich obszarów działalności jednostki, istotnych zarówno dla mieszkań-

ców w zakresie świadczonych usług, jak i dla badanego podmiotu w ramach realizowanych zadań. Społeczny (jakościowy) charakter większości zadań stanowi znaczne utrudnienie przy konstruowaniu mierników oraz ich wykorzystaniu w pomiarze uzyskiwanych efektów.

Konieczność zapewnienia miernikom cechy mierzalności okazała się jednym z najtrudniejszych do spełnienia kryteriów. Mierniki i ich wybór jest najsłabszym punktem budżetu zadaniowego z powodu trudności ich dostosowania do badanych celów i zadań. Wynika to ze specyfiki sektora publicznego oraz z nie zawsze odpowiednio przygotowanej kadry. Ważne jest więc, aby ustalić związek pomiędzy strukturą i poziomem wydatków a realnymi korzyściami dla społeczności lokalnej z tytułu tych wydatków (Owsiak, 2005).

Literatura poświęcona budżetowaniu zadaniowemu, jak i wyniki badań przeprowadzonych przez autorkę wykazują, iż JST mają ogromne trudności z doбором odpowiednich mierników. Większość z nich ma charakter kosztowy, często oderwany od pomiaru rzeczowego rezultatu realizowanych zadań, w związku z czym nie dostarczają informacji wymaganych dla procesu podejmowania decyzji. Ten problem dotyczy także innych jednostek (Owsiak, 2015). Charakterystyka mierników stosowanych w badanym podmiocie jest przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1

Wybrane mierniki stosowane w badanym podmiocie

Cel	Miernik	Rodzaj miernika	Jednostka miary
1	2	3	4
Poprawa jakości obsługi mieszkańców domów pomocy społecznej	Odsetek osób zadowolonych ze świadczonych usług w domach pomocy społecznej w ogólnej liczbie	Rezultatu	%
Prowadzenie funkcji dydaktycznych, wychowawczych, opiekuńczych	Liczba pracowników pedagogicznych w przeliczeniu na etaty	Rezultatu	etat
Zapewnienie wykształcenia, wychowania i opieki uczniom oraz warunków działania jednostki	Miesięczna liczba godzin pracy na osobę	Produktu	godz.
Coroczne wykonanie remontów dróg, mostów i chodników uznanych za priorytetowe	Średni jednostkowy koszt bieżącego utrzymania dróg powiatowych	Produktu	zł
Zapewnienie kompleksowej i sprawnej obsługi mieszkańców	Liczba wydanych decyzji administracyjnych	Produktu	szt.
Likwidacja nielegalnych upraw prowadzonych bez zezwolenia	Średni koszt likwidacji nielegalnych upraw	Rezultatu	zł
Do 2016 r. spadek liczby przestępstw na 1000 mieszkańców do poziomu X	Liczba przestępstw na 1000 mieszkańców w danym roku	Produktu	szt.
Do 2016 r. wzrost wykrywalności przestępstw do poziomu X	Wykrywalność przestępstw stwierdzonych	Rezultatu	%

1	2	3	4
Stworzenie warunków dla wszechstronnego rozwoju mieszkańców oraz dla konkurencyjnej i innowacyjnej gospodarki	Badanie opinii mieszkańców i przedsiębiorców	Oddziaływania	%
Zwiększenie zakresu działalności przez inwestorów skutkujące powstaniem nowych miejsc pracy	Liczba małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w porównaniu do roku poprzedniego	Rezultatu	%
Zbudowanie do 2016 r. marki miasta na poziomie X oraz jej rozpoznawalności	Liczba mieszkańców pozytywnie oceniających poziom aktywności miasta w liczbie ogółu populacji	Rezultatu	%
Coroczne wspieranie i podnoszenie jakości systemu edukacji poprzez podniesienie kwalifikacji zawodowych nauczycieli	Liczba nauczycieli korzystających z form kształcenia wyrażona do ogółu zatrudnionych nauczycieli, liczba nauczycieli korzystających ze szkoleń	Rezultatu Produktu	% os.
Coroczne zapewnienie bezpieczeństwa pożarowego na terenie miasta	Wartość strat materialnych poniesionych w wyniku pożarów w danym roku w relacji do roku poprzedniego	Rezultatu	%
Podniesienie jakości obsługi poprzez terminowe i sprawne wykonywanie czynności administracyjnych na rzecz mieszkańców	Liczba skarg mieszkańców na usługi administracyjne	Produktu	szt.

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji badanej jednostki.

W tabeli 1 zaprezentowano tylko wybrane mierniki z uwagi na ich dużą liczbę (500, z czego 282 to mierniki produktu, 216 rezultatu, a 2 są miernikami oddziaływania). W przypadku konstrukcji niektórych mierników satysfakcjonująca wartość docelowa jest różnie oceniana z punktu widzenia społeczeństwa i jednostki realizującej zadanie. Takim miernikiem może być przykładowo liczba przestępstw. Mieszkańcy będą preferować niską wartość, a jednostka w celu pokazania sprawnego funkcjonowania jak najwyższą, wskazującą na wysoki poziom wykrywalności łamania prawa.

W przypadku zaprezentowanych mierników problemem jest też brak możliwości pozyskania aktualnych danych lub ich bezpośredniego pomiaru, w związku z czym jest on jedynie szacunkowy, na przykład wartość strat materialnych poniesionych wskutek pożarów. Problem ten został także zidentyfikowany podczas wywiadów z pracownikami zatrudnionymi na stanowiskach innych niż kierownicze, którzy są odpowiedzialni za obliczanie wartości mierników. Jako problemy traktowali oni również pracochłonność, czasochłonność i kosztowność czynności związanych z pozyskaniem danych i obliczeniem mierników. Uzyskanie potrzebnych do tego informacji wymaga istnienia odpowiednio rozbudowanego systemu ewidencyjnego, w tym systemu rachunkowości zarówno finansowej, jak i zarządczej, co angażuje kadrowe i finansowe zasoby jednostki, a tym samym generuje koszty. Zagadnienie

efektywności systemu informacyjnego omawiane jest szerzej w literaturze przedmiotu (zob. np. Bujak, 2008). Przykładem miernika, który w ocenie pracowników został uznany za najbardziej pracochłonny, czasochłonny i kosztowny, jest rozpoznawalność marki miasta w Polsce. Obliczenie jego wartości wymaga bowiem przeprowadzenia ankiet skierowanych do określonej grupy respondentów, zarejestrowania otrzymanych odpowiedzi oraz przetworzenia danych.

Wiele innych mierników, na przykład liczba nauczycieli korzystających z form doskonalenia zawodowego czy liczba skarg mieszkańców na usługi administracyjne, jest również obciążonych błędami. Przykładowo, liczba nauczycieli korzystających ze szkoleń nie musi przekładać się na podwyższenie jakości kształcenia, ponieważ zależy to nie tylko od liczby szkoleń, ale przede wszystkim od ich jakości i zaangażowania nauczycieli. Także liczba skarg mieszkańców na obsługę administracyjną nie może stanowić wiarygodnego miernika oceny efektywności funkcjonowania jednostki, ponieważ nie wszyscy niezadowoleni mieszkańcy zgłaszają skargi.

Na podstawie analizy systemu mierników badanej jednostki oraz przeprowadzonych wywiadów można wyróżnić trzy zasadnicze problemy:

- a) występuje trudność z doбором miernika zapewniającego wiarygodny pomiar rzeczywistego poziomu realizacji określonych zadań, a tym samym celów;
- b) trudno określić sposób obliczenia wskaźnika, na którego podstawie można prawidłowo ocenić wykonanie zadania;
- c) istnieje obawa przed oceną wyłącznie na podstawie analizy wskaźnikowej z uwagi na możliwość weryfikacji kadr na zasadzie: wynik miernika zbliżony do założonego oznacza dobrze prosperującą i wykonującą zadania jednostkę, a tym samym dobrze świadczy o jej zespole ludzkim, natomiast odbiegający od planowanej normy negatywnie świadczy o realizujących zadania; stąd niepokój cechujący pracowników, którzy w wyniku ocen mogą zostać rozliczeni, a w konsekwencji część z nich może nawet stracić pracę.

Również literatura przedmiotu wyróżnia typowe błędy w zakresie mierników, do których zalicza: niewłaściwą ich liczbę, niski poziom reprezentatywności, brak precyzji w definiowaniu, brak zespolenia w konstrukcji miernika efektów i nakładów zadania poddawanego ocenie, niepoprawne definiowanie wartości docelowych wynikających z braku standardów realizacji zadań publicznych i świadczenia usług publicznych (Zioło, 2014).

Z obserwacji autorki wynika, iż w badanej jednostce istotnym problemem jest także brak bieżącego monitorowania informacji płynących z mierników, zwłaszcza mogących mieć przełożenie na decyzyjność kadry kierowniczej i odpowiedzialność określonych osób (pracowników). W trakcie wywiadu dyrektor zajmujący się problematyką mierników w badanej jednostce stwierdził, że generalnie obliczane są one na koniec roku, natomiast wartość jedynie około 10% z nich bieżąco (tzn. co kwartał lub co miesiąc). W takiej sytuacji reakcja na stwierdzone nieprawidłowości w praktyce może się okazać spóźniona. Poza tym wartości wielu z obliczanych mierników w ogóle nie są wykorzystywane w procesie zarządzania jednostką.

Stworzenie prawidłowej bazy mierników stanowi pierwszy etap w dążeniu do poprawy efektywności czy skuteczności działania. Konieczny jest jednak drugi etap, związany z nadzorem, analizowaniem, oceną i wykorzystywaniem uzyskanych wyników. Zaniechanie realizacji tych działań może prowadzić do zaprzepaszczenia możliwości poprawy funkcjonowania JST.

Stworzenie optymalnego systemu mierników wymaga odpowiedniego przygotowania, praktyki i współdziałania, jak również szerszego spojrzenia uwzględniającego płaszczyznę nie tylko danej jednostki, ale i otoczenia. Należy też wspomnieć o stosowaniu benchmarkingu. Systematyczne badania porównawcze z wykorzystaniem ich wartości i tendencji zmian w czasie w ramach jednostki, jak i między podobnymi podmiotami stanowi źródło cennych informacji dla kadry, która może doskonalić zarządzanie organizacją na zasadach nauki od podmiotów osiągających najlepsze wyniki. Metoda analiz porównawczych może przynieść pozytywne rezultaty pod warunkiem stosowania jednakowej metodyki przy obliczaniu mierników w każdej z konfrontowanych jednostek.

Monitorowanie realizowanych zadań i celów w badanym podmiocie z jednej strony pozwala na identyfikację obszarów ocenianych pozytywnie, a z drugiej – umożliwia wskazanie wszelkich niedociągnięć w zakresie funkcjonowania jednostki. Odkrywanie negatywnych tendencji może być więc podstawą do usprawniania i eliminowania słabych stron. Analiza mierników jest także podstawą oceny skuteczności zespołów ludzkich lub poszczególnych pracowników w zakresie realizacji powierzonych im zadań.

Z omówionych powodów skwantyfikowane pomiary za pomocą ściśle wybranych i dokładnie obliczonych mierników wpisanych w proces permanentnego monitorowania są czynnościami wskazującymi na właściwy lub niezamierzony skutek będący konsekwencją podjęcia konkretnych działań w jednostce sektora publicznego. Tym sposobem dzięki miernikowej weryfikacji pozytywne tendencje mogą być kontynuowane, a negatywne lub odbiegające znacznie od zakładanych wzorców eliminowane lub poddane procesom naprawczym.

Uwagi końcowe

Efektywność i skuteczność są podstawowymi zasadami gospodarowania w każdej jednostce organizacyjnej. Z uwagi na to JST powinny traktować dążenie do ciągłej poprawy efektywności i skuteczności wszelkich działań jako niezbędny warunek rozwoju. Osiągnięcie tego postulatu wymaga pomiaru dokonań głównie za pomocą mierników monitorowania celów, zadań czy poszczególnych działań w ramach podzadań.

Zbudowanie systemu mierników wymaga fachowej wiedzy i doświadczenia. Poprawne odczytanie informacji, jakie niesie miernik, musi się opierać na bazie zgromadzonych wieloletnich danych odnośnie do efektów, wydatków i innych parametrów wpływających na jakość analiz. Jednak samo skonstruowanie bazy mierników, a nawet ich prawidłowe odczytanie nie wystarczą do poprawy (zwiększenia) efektywności czy skuteczności. Warunkiem

koniecznym staje się ich wykorzystanie w procesie decyzyjnym, co często jest uzależnione od woli kadry zarządzającej. Dopiero realne uwzględnienie pomiaru dokonań jednostki w dysponowaniu zasobami publicznymi w kolejnych latach będzie stanowić spełnienie zasad wynikających z ustawy o finansach publicznych. Jednak trudno jest stwierdzić, czy w praktyce następuje wzrost oczekiwanej efektywności podejmowanych działań, zwłaszcza w pierwszym okresie wdrażania systemu mierników w jednostkach. Należy podkreślić, że jego wdrożenie jest procesem wieloletnim, więc efekty mogą być dostrzegane dopiero po pewnym okresie funkcjonowania, co również stanowi jedną z barier ograniczających zamiary jego wdrożenia. Ponadto proces ten wymaga zaangażowania pracowników, a w szczególności koordynatora tych zmian.

System mierników powinien być zawsze dostosowany do celu, którego poziom efektywności realizacji będzie weryfikowany, a uzyskane wyniki muszą mieć użyteczny charakter. Im bardziej mierniki będą zrozumiałe i adekwatne do badanego ściśle zdefiniowanego celu, tym bardziej uzyskane z nich dane będą miały walory informacyjne dla kadry zarządzającej. Ważna jest również możliwość porównywania analizowanych mierników w ramach określonego przedziału czasowego, mając na uwadze służebną rolę w relacji do realizacji planów JST, oceny ryzyka, eliminacji zagrożeń (Skoczylas-Tworek, 2014) oraz w relacji do innych jednostek o podobnym charakterze. Błędnie merytorycznie i metodycznie zaprojektowane cele i mierniki ograniczają natomiast właściwe funkcjonowanie systemu oceny, a mogą nawet powodować jego nieużyteczność, co jest sprzeczne z ideą budżetu zadaniowego i kontroli zarządczej.

Literatura

- Alińska, A., Woźniak, B. (red.). (2015). *Współczesne finanse publiczne*. Warszawa: Difin.
- Bujak, A. (2008). Czynniki determinujące efektywność systemu informacyjnego rachunkowości. *Annales UMCS, Sectio H, XLII*, 113–127.
- Kachniarz, M. (2012). *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*. Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.
- Lubińska, T. (2014). Ocena złożoności zadaniowego planu wydatków budżetu państwa oraz skuteczności osiągnięcia planowanych wartości mierników efektów w latach 2011–2014. W: S. Franek, M. Będzieszak (red.), *Zarządzanie finansami publicznymi. Planowanie wieloletnie efektywności zadań publicznych, benchmarking* (s. 286–313). Warszawa: Difin.
- Lubińska, T., Strąk, T., Lozano-Platonoff, A., Będzieszak, M., Godek, M. (2009). Zasady skuteczności i efektywności jako zasady pomiaru efektów z nakładów publicznych. W: T. Lubińska (red.), *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce* (s. 56–62). Warszawa: Difin.
- Lubińska, T., Strąk, T., Lozano-Platonoff, A., Będzieszak, M., Godek, M. (2011). Paradygmat budżetowania zadaniowego. W: T. Lubińska (red.), *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego* (s. 50–69). Warszawa: Difin.
- Matwiejczuk, R. (2006). *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*. Warszawa: C.H. Beck.
- Modzelewski, P. (2014). Kontrola zarządcza w jednostkach sektora publicznego w zakresie pomiaru skuteczności i efektywności. W: P. Sienkiewicz, H. Świeboda (red.), *Bezpieczeństwo, efektywność, budżet zadaniowy* (s. 43–61). Warszawa: AON.

- Owsiak, K. (2015). Dylematy związane z zarządzaniem finansami jednostek samorządu terytorialnego. W: T. Lubińska, M. Będzieszak, N. Marska-Dzioba (red.), *Zarządzanie finansami publicznymi a efektywność* (s. 327–339). Warszawa: Difin.
- Owsiak, S. (2005). *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Skoczylas-Tworek, A. (2014). Zarządzanie przez cele w polskim sektorze finansów publicznych – diagnoza, problemy i wyzwania w dobie kryzysu. W: K. Winiarska (red.), *Kontrola zarządcza oraz audyt wewnętrzny w teorii i praktyce* (s. 283–295). Szczecin: Wyd. Naukowe US.
- Świeboda, H, Borowik, M. (2014). Mierniki monitorowania celów i zadań w jednostkach sektora publicznego. W: P. Sienkiewicz, H. Świeboda (red.), *Bezpieczeństwo, efektywność, budżet zadaniowy* (s. 87–108). Warszawa: AON.
- Ustawa z 27.08.2009 o finansach publicznych. Dz.U. 2013, poz. 885, z późn. zm.
- Zawadzka-Pąk, U.K. (2013). *Budżet zadaniowy w jednostkach sektora finansów publicznych*. Gdańsk: ODDK.
- Zioło, M. (2015). Ekonomiczne i prawne instrumenty zapewnienia efektywności wydatków gmin. W: S. Franek, M. Będzieszak (red.), *Zarządzanie finansami publicznymi. Planowanie wieloletnie efektywności zadań publicznych, benchmarking* (s. 395–408). Warszawa: Difin.

SELECTED ASPECTS OF THE MEASURING EFFECTIVENESS LOCAL GOVERNMENT UNIT

Abstract: Purpose – Presenting the importance of efficiency, effectiveness and measures for their research, including assessing the measures in the selected local government unit.

Design/methodology/approach – The analysis of literature, legislation, the source materials, observation and individual in-depth interviews with employees of the audited unit (director of budget department and 4 persons employed in this department).

Findings – The article defines the concepts of efficiency and effectiveness relating to local government unit, it has also characterized measures used to measure them. Problems associated with construction of measures have been identified and the measures system in the audited unit has been evaluated.

Originality/value – The analysis of the measures system indicates the need to improve it, in order to better reflects the efficiency and effectiveness of the action taken. By using the adjusting measures the unit also gets information that can be used for management purposes.

Keywords: efficiency, effectiveness, measurer, local government unit

Cytowanie

Szołno, O. (2016). Wybrane aspekty pomiaru efektywności i skuteczności jednostki samorządu terytorialnego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 6/1 (84), 91–99. DOI: 10.18276/frfu.2016.84/1-08.