PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 188
Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Teoria i praktyka 2011

Maria Nieplowicz
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

O POTRZEBIE POMIARU DOKONAŃ W MIASTACH POLSKICH. ZARYS PROBLEMATYKI

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie przesłanek do stosowania pomiaru dokonań w mieście. Zgodnie z koncepcją *Reinventing Government* (Rządzić inaczej) władze miasta powinny być m.in. zorientowane na wyniki, na finansowanie rezultatów zamiast starań. Potrzeba pomiaru dokonań wynika z konieczności zapewnienia odpowiedniej jakości działań podejmowanych przez miasta (czy szerzej – przez administrację publiczną). W dalszej części artykułu zostały wskazane wybrane koncepcje pomiaru dokonań oraz przykłady miast na świecie, które z powodzeniem je wdrożyły. W podsumowaniu opisano zalety stosowania pomiaru dokonań w miastach.

Słowa kluczowe: Rządzić inaczej (*Reinventing Government*), pomiar dokonań (*performance measurement*), miasto

1. Wstęp

W zarządzaniu miastem obserwuje się na świecie tendencję przechodzenia z biurokratycznego modelu zarządzania na model menedżerski, np. *New Public Management* czy *Reinventing Government* („Nowe zarządzanie publiczne" czy „Rządzić inaczej") [Strąk 2009, s. 280]. Autorzy koncepcji „Rządzić inaczej" przedstawiają 10 zasad wprowadzenia przedsiębiorczości do zarządzania miastem. Z punktu widzenia tematyki artykułu szczególnie istotna jest piąta zasada: „władze zorientowane na wyniki (dokonania) – finansowanie rezultatów zamiast starań" [Osborne, Gaebler 2005, s. 199].

M. Kulesza, architekt reformy samorządowej, we wstępie do książki „Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną" pisze, że „niewiele jest w Polsce urzędów, w którym urzędnikom zależy rzeczywiście na skutecznym osiąganiu celów ustalonych przez władze polityczne – rząd czy władze samorządowe. […] Wielu wójtów i burmistrzów (i jeszcze więcej radnych) w ogóle nie rozumie, że rządzenie w gminie to przede wszystkim właśnie programowanie polityki i kontrola realizacji przyjętych celów, i że wymaga to zaplecza organizacyjnego, wykwalifikowanego personelu oraz pieniędzy. I że czasem niezbędny jest jeszcze jeden krok – obok »politycznego« burmistrza i rady trzeba

nam profesjonalnego menedżera miejskiego (dyrektora miasta)" [Osborne, Gaebler 2005, s. 10-11].

Celem artykułu jest zatem przedstawienie przesłanek do stosowania pomiaru dokonań w mieście i wskazanie ważniejszych koncepcji pomiaru dokonań oraz przykładów miast na świecie, które je wdrożyły.

2. Przesłanki pomiaru dokonań w miastach

W książce „Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną" zostały przedstawione zasady wprowadzenia przedsiębiorczości do zarządzania miastem. Należą do nich [Osborne, Gaebler 2005, s. 13]:

1. Władze aktywizujące – sterowanie zamiast wiosłowania.
2. Władze w rękach społeczności – uwłaszczenie obywateli zamiast obsługiwania.
3. Władze konkurencyjne – wprowadzenie zasady konkurencji do systemu świadczenia usług.
4. Władze kierujące się poczuciem misji – przekształcenie organizacji kierujących się przepisami.
5. Władze zorientowane na wyniki – finansowanie rezultatów zamiast starań.
6. Władze kierujące się interesem klienta – zaspokajanie potrzeb klienta zamiast potrzeb biurokracji.
7. Władze przedsiębiorcze – działanie według zasady „raczej zarabiać, niż wydawać".
8. Władze przewidujące – zapobieganie zamiast leczenia.
9. Władze zdecentralizowane – od struktury hierarchicznej do współdziałania i pracy zespołowej.
10. Władze nastawiono prorynkowo – wymuszanie zmian poprzez rynek.

Ze względu na cel artykułu szczegółowo zostanie omówiona zasada piąta, wskazująca, że władze miasta powinny być zorientowane na wyniki, na finansowanie rezultatów zamiast starań. Pojawiło się tu słowo „wyniki". Cytowana książka została napisana w 1992 roku w Stanach Zjednoczonych, a przetłumaczona na język polski po raz pierwszy w 1994 roku (kolejne wydanie w 2005 roku). Obecnie termin *performance* powinno się traktować szerzej i tłumaczyć jako „dokonania". Zasada ta mogłaby brzmieć: „władze zorientowane na dokonania".

Określenie „finansowanie rezultatów, a nie starań" wskazuje na potrzebę przedefiniowania celów i mierników stosowanych do oceny działalności jednostek samorządowych. Finansowanie samych starań może prowadzić do sytuacji nieprawidłowych czy wręcz szkodliwych dla osób korzystających z usług danej jednostki. Przykładowo, jeżeli placówki opieki społecznej finansowane są jedynie w zależności od liczby osób korzystających z jej usług, to jednostka ta nie będzie miała motywacji do rzeczywistej pomocy tym osobom, bo podniesienie statusu materialnego danego podopiecznego spowoduje, że nie będą przyznawane na niego środki finan-

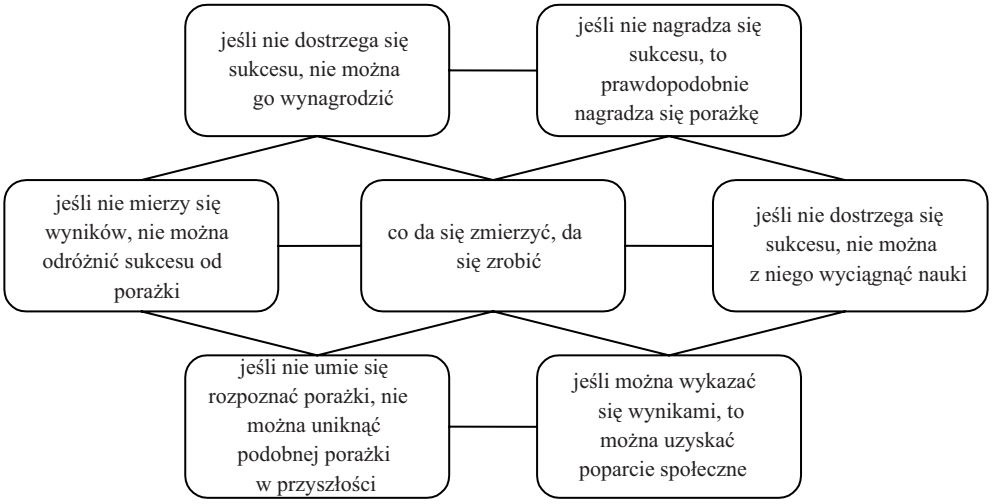
sowe. Natomiast finansowanie powiązane czy wręcz uzależnione od polepszenia statusu materialnego osób korzystających z usług pomocy społecznej przyczyni się do podejmowania przez nią działań, które pomogą potrzebującym w podniesieniu ich statusu materialnego. Więcej przykładów znajduje się w tab. 1.

Tabela 1. Kierunki ewolucji w formułowanie celów/mierników w sektorze publicznym

PRZEDTEM	OBECNIE
EDUKACJA	
• Liczba uczniów/studentów uczęszczających do szkoły/na studia	• Liczba uczniów uczęszczających do szkoły w porównaniu z innym szkołami • Udział studentów kończących studia w terminie • Liczba studentów przypadających na jednego pracownika naukowego • Liczba studentów znajdujących zatrudnienie w swojej specjalności zaraz po zakończeniu studiów
SZPITALE	
• Liczba wykonanych zabiegów	• Procent zabiegów wykonanych bez oczekiwania
FIRMY SZKOLĄCE BEZROBOTNYCH	
• Płacenie w zależności od liczby uczestników kursu dla bezrobotnych	• Płacenie w zależności od liczby osób, które znalazły pracę po skończeniu kursu, lub w zależności od osiągnięcia określonego procentu uczestników, którzy znaleźli pracę, np. od 70%
BUDOWA DRÓG I AUTOSTRAD	
• Określano, w jaki sposób i przy użyciu jakich materiałów należy wybudować drogę • Określano kwotę na remont autostrady	• Określa się liczbę lat, przez które droga ma służyć, zobowiązując wykonawcę do bezpłatnych napraw w przypadku pogorszenia się jej jakości • Określa się, jaki poziom jakości ma mieć autostrada po remoncie, a następnie mówi się o potrzebnych środkach pieniężnych
KOMUNIKACJA MIEJSKA	
• Liczba wypadków	• Liczba wypadków drogowych na milion mil przejechanych przez samochody
REKREACJA	
• Liczba osób korzystających z usług miejskich ośrodków sportowych	• Procent uczestników programu rekreacji, którzy dali mu ocenę dobrą lub bardzo dobrą • Liczba skarg na urządzenia służące do rekreacji
CZYSTOŚĆ ULIC	
• Ile osób i ile sprzętu jest potrzebne do utrzymania ulic w czystości	• Jak czysta jest każda ulica

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Michalak 2006, s. 59-62; Osborne, Gaebler 2005, s. 199-234].

Poprzez finansowanie rezultatów działań, a nie jedynie starań, następuje znacząca poprawa jakości podejmowanych działań, gdyż ma to bezpośredni wpływ na ich ocenę. Na rys. 1 przedstawiono mapę myśli pokazującą znaczenie pomiaru wykonywanej pracy/usług w zarządzaniu miastem.



Rys. 1. Mapa myśli związana z potrzebą pomiaru dokonań w mieście

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Osborne, Gaebler 2005, s. 209-220].

Z doświadczeń jednostek administracji publicznej, które mierzą dokonania swojej pracy, wynika, że uzyskiwane informacje wskazują im kierunki korzystnych przekształceń. Już sam fakt zmierzenia wyników danych jednostek czy usług przez nie wykonywanych i upublicznienia tych wyników wpływa mobilizująco na badane jednostki. Przykładowo[1] w wydziałach opieki społecznej przeprowadzono pomiar niekompletnych wniosków o zasiłek. Wyniósł on 24%. W rok po upublicznieniu tych wyników wskaźnik ten zmalał do 12%, czyli zgodnie z jedną z myśli wskazanych na rys. 1 – co da się zmierzyć, da się zrobić.

Kolejna myśl wskazana na rys. 1 sugeruje, że jeśli nie mierzy się wyników, nie można odróżnić sukcesu od porażki – a często się zdarza, że zarządzający miastem nie mają informacji zwrotnych o przegłosowanych i zrealizowanych programach (czy zostały wdrożone z sukcesem, czy poniosły porażkę). W głosowaniu następnie nad kolejnymi powiązanymi programami, nie mając rzeczywistej wiedzy na dany temat, mogą podjąć niewłaściwą decyzję, tzn. zostaną wstrzymane środki pieniężne na potrzebny program lub środki pieniężne zostaną przeznaczone na program z góry

[1] Przykłady do opisu rys. 1 zostały zaczerpnięte z [Osborne, Gaebler 2005, s. 209-220].

skazany na porażkę albo którego realizacja nie jest zgodna z misją i celami danej jednostki.

Kolejna myśl z rys. 1 wskazuje, że jeśli nie dostrzega się sukcesu, nie można go wynagrodzić, co można zobrazować przykładem z waszyngtońskich szkół. Wdrożenie nagradzania dobrych i bardzo dobrych uczniów stypendiami naukowymi czy opłatą czesnego w college'u zaowocowało znaczącym wzrostem liczby tych uczniów (z 33 do 130).

Następna myśl z rys. 1 wskazuje, że jeśli nie nagradza się sukcesu, to prawdopodobnie nagradza się porażkę, czyli o ile nagradzanie sukcesu jest zjawiskiem normalnym, a wręcz pożądanym, to nie oznacza, że zawsze ma miejsce. W przypadku pomocy społecznej, jeżeli potrzebujący osiągnął wzrost statusu materialnego, znalazł pracę, ale jego sytuacja wciąż jest trudna, to już nie należy mu się pomoc. Zatem często ubodzy wolą nic nie robić, bo i tak zapomoga im się należy, czyli ludzie są pozbawieni motywacji do zmiany swojej sytuacji życiowej. Zasadne jest więc uzależnianie pomocy od spełnienia pewnych warunków, np. podjęcia czy kontynuowania nauki lub podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych w zamian za przyznanie pomocy z opieki społecznej.

Tak zwane przedsiębiorcze organizacje publiczne wiedzą, że należy stale się uczyć, wprowadzać zmiany, wyciągać wnioski zarówno z sukcesów, jak i porażek. Natomiast jeżeli nie dokonuje się pomiaru dokonań, to nie wiadomo, co jest sukcesem, a zgodnie z kolejną myślą z rys. 1, jeśli nie dostrzega się sukcesu, nie można z niego wyciągnąć nauki, czyli nie wiadomo, jakie wnioski należy wysnuć z danej sytacji.

Następna myśl z rys. 1 wskazuje, że jeśli nie umie się rozpoznać porażki, nie można uniknąć podobnej porażki w przyszłości – czyli jeżeli nie są mierzone rezultaty programów, to można nie zauważyć, że ich realizacja odbiega od pierwotnych celów tych programów, a środki finansowe są ciągle przeznaczane na ich wykonywanie. Przykładowo niektóre ośrodki pomocy psychiatrycznej dla byłych więźniów przekształciły się w prywatne, nastawione na zysk poradnie, nie udzielały pomocy byłym więźniom, ale nadal dostawały na to pieniądze. Dopiero po wielu latach sprawa ta została ujawniona i naprawiona.

Kolejna myśl z rys. 1 wskazuje, że jeśli można wykazać się wynikami, to można uzyskać poparcie społeczne, np. na wzrost podatku od benzyny w celu wygospodarowania środków na budowę autostrady. Świadczy o tych chociażby przykład miasta Florydy. Projekt taki został przyjęty zdecydowaną większością głosów, bo „jeśli nakłady finansowe uzależnione są od rezultatów, to wyborcy – i politycy – godzą się na nie" [Osborne, Gaebler 2005, s. 220].

Przedstawione rozważania dotyczące potrzeby pomiaru dokonań w mieście stanowią podstawę do zaprezentowania koncepcji pomiaru dokonań stosowanych na świecie, zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstw prywatnych (gdyż część z nich została później zaadaptowana na potrzeby sektora publicznego [Bratnicki 2009, s. 84-104]), jak i tych przeznaczonych dla sektora publicznego.

3. Przegląd koncepcji pomiaru dokonań na świecie

Koncepcje pomiaru dokonań (*performance measurement*) i zarządzania dokonaniami (*performance management*) rozwijają się na świecie już od kilkudziesięciu lat. Dlatego też ich klasyfikacja jest przedmiotem pracy naukowej wielu badaczy. Na gruncie polskim także można znaleźć opracowania na ten temat, autorstwa m.in. J. Michalaka [2008] czy B. Nity [2009][2].

J. Michalak zaproponował m.in. typologię koncepcji pomiaru dokonań ze względu na następujące kryteria [2008, s. 149-150]:

- pojmowanie celu przedsiębiorstwa (maksymalizacja zysku, przetrwanie, generowanie wartości dla akcjonariuszy, generowanie wartości dla interesariuszy, maksymalizacja kapitału intelektualnego),
- zastosowanie jednego lub wielu mierników,
- zastosowanie mierników finansowych i niefinansowych,
- stopień rozpowszechnienia (często stosowane, stosowane umiarkowanie często, rzadko stosowane),
- stopień złożoności (proste, średnio skomplikowane, bardzo skomplikowane),
- przydatność do wykorzystania na różnych poziomach (takich jak: przedsiębiorstwa jako całości, jednostek organizacyjnych w przedsiębiorstwie, poszczególnych pracowników).

W kontekście niniejszego artykułu szczególnie ciekawa wydaje się typologia ze względu na stopień rozpowszechnienia i na stopień złożoności, co prezentuje tab. 2.

Analiza tab. 2 może doprowadzić do ciekawych wniosków. Zestawianie kryteriów: koncepcje proste i koncepcje często stosowane czy koncepcje proste i koncepcje średnio skomplikowane pokazuje, które koncepcje krzyżują się w przekroju wybranych kryteriów. Może to być pomocne przy wyborze jednej z wielu koncepcji pomiaru dokonań, gdyż – jak zostało wspomniane – koncepcje te, mimo że zostały zaprojektowane dla przedsiębiorstw prywatnych, to po odpowiednich modyfikacjach mogą być z powodzeniem wykorzystywane przez sektor publiczny. Jako przykład może posłużyć *Balanced Scorecard*, która w przedstawionej typologii została zakwalifikowana jako koncepcja często stosowana i średnio skomplikowana. Chodzi tutaj o szeroko opisany przypadek miasta Charlotte w USA, które jako pierwsze miasto na świece wdrożyło zrównoważoną kartę dokonań (*Balanced Scorecard*) [*FY2011*… 2011]. Inne koncepcje wdrażane przez administrację publiczną to: Piramida Wyników (*Performance Pyramid*), EFQM (*European Federation of Quality Management*), VCI (*Value Creation Index*) czy *Corporate Performance*

[2] Na potrzeby niniejszego artykułu, dotyczącego koncepcji pomiaru dokonań (*performance measurement*), zostanie przedstawiona typologia zaproponowana przez J. Michalaka, gdyż B. Nita w swojej publikacji zajmował się zarządzaniem dokonaniami (*performance management*), co jest zagadnieniem bardziej obszernym.

Tabela 2. Typologia koncepcji pomiaru dokonań według stopnia rozpowszechnienia i stopnia złożoności

KRYTERIUM STOPNIA ROZPOWSZECHNIENIA		
Koncepcje często stosowane	Koncepcje stosowane umiarkowanie często	Koncepcje rzadko stosowane
Wynik finansowy Wskaźniki rentowności EVA CFROI Budżety Piramid Du Ponta Balanced Scorecard EFQM	Koncepcja Altmana i modele dyskryminacyjne Tableau de Bord Business Management Window Skandia Nawigator Monitor Aktywów Niematerialnych Monitor Kapitału Intelektualnego VCI SHV Pryzmat Wyników	TSR RL ZVEI Piramida Wyników Zysk rezydualny
KRYTERIUM STOPNIA ZŁOŻONOŚCI		
Koncepcje proste	Koncepcje średnio skomplikowane	Koncepcje bardzo skomplikowane
Wynik finansowy Wskaźniki rentowności Zysk rezydualny Budżety	Tableau de Bord Business Management Window Skandia Nawigator Monitor Aktywów Niematerialnych Monitor Kapitału Intelektualnego EVA CFROI Piramid Du Ponta Balanced Scorecard SHV	Koncepcja Altmana i modele dyskryminacyjne TSR RL ZVEI Piramida Wyników EFQM VCI Pryzmat Wyników

Legenda: CFROI (*Cash Flow Return on Investment*), EFQM (*European Federation of Quality Management*), EVA (*Economic Value Added*), RL (koncepcja T. Reichmanna i L. Lachnita), SHV (*Shareholder Value*), TSR (*Total Shareholder Return*), VCI (*Value Creation Index*), ZVEI (*Zentralverbandes der Elektrotechnischen Industrie – Kenzahlensystem*).

Źródło: [Michalak 2008, s. 153].

Measurement. Natomiast do koncepcji pomiaru dokonań, które są przeznaczone dla sektora publicznego, można zaliczyć m.in.: PPM – *Performance Measurement Model*, PART – *Program Assessment Rating Tool*, PSV – *Public Service Value*, *output performance*, *outcomes performance* czy *outputs – results – impacts performance* [Strąk 2009, s. 282]. Koncepcje te są wdrażane przez miasta na świecie, a niektóre z ich doświadczeń stanowią treść kolejnej części artykułu.

4. Przykładowe miasta stosujące pomiar dokonań

Wzorcowym przykładem miasta stosującego jedną z koncepcji pomiaru dokonań, zrównoważonej karty dokonań, jest Charlotte. Wdrożyły ją również inne miasta, np. w następujących państwach [Nieplowicz 2006, s. 55-63]:

- Szwecja (Göteborg, Helsingborg, Lulea, Vaestervik),
- Dania (Aarhus),
- Norwegia (Larvik),
- Niemcy (Detmold, Essen, Passau),
- Wielka Brytania (Ipswich, Nottingham),
- RPA (Cape Town, Johannesburg),
- Stany Zjednoczone (Atlanta, Austin, Bellevue, Chicago, Dallas, Flint, Miami, Portland, San Diego, Seattle, West des Moines) czy
- Australia (Brisbane, Cockburn).

Zrównoważona karta dokonań jest koncepcją bardzo zaawansowaną, kompleksową, przeszła ona ewolucję od pomiaru dokonań do zarządzania dokonaniami. Dlatego też niektóre miasta stosują pewne elementy tej koncepcji, dopasowują ją do swoich potrzeb itd., nazywając swój system pomiaru po prostu *performance measurement model* lub *performance management model* (zob. [Pollanen 2005, s. 4-24; Plant, Douglas 2006, s. 43-48]). W związku z tym trudno by było w takiej sytuacji porównywać dokonania poszczególnych miast w celu podpatrywania lepszych sposobów na zarządzanie miastem. Innym powodem jest fakt, że miasta funkcjonują w zróżnicowanych warunkach. Ciekawe badania w tym zakresie przeprowadził fiński specjalista rachunkowości zarządczej A. Rautiainen [2005]. Zaproponował m.in. zastosowanie tzw. wskaźników dostosowania poziomu trudności (*Difficulty Adjustment Factors*), uwzględniające różnice w stawianym poziomie celów oraz w warunkach, takich jak struktura wiekowa czy szybkość przyrostu populacji. Poleca również miernik wartości uzyskanej za pieniądze (*Value for Money*), który przedstawia, jakie usługi lub ile osób zostało obsłużonych za określoną kwotę pieniędzy.

5. Podsumowanie

Na zakończenie należy wskazać najważniejsze pozytywy wynikające ze stosowania nowoczesnych koncepcji pomiaru dokonań w mieście [Michalak 2006, s. 63-64]:

- zwiększenie przejrzystości funkcjonowania miasta,
- odzwierciedlenie wielowymiarowości wyników powstających na skutek świadczenia usług przez miasto,
- zwiększenie koncentracji na potrzebach mieszkańców i inwestorów („klientów" miasta),
- skłonienie zarządzających miastem do głębszej refleksji nad czynnikami wpływającymi na sukces miasta.

Dodatkowo zgodnie z zasadami D. Osborne'a i T. Gaeblera władze miasta powinny zatem: 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 oraz aktywizować współpracę wszystkich sektorów, a więc publicznego, prywatnego i społecznego.

Podejmowanie odpowiednich działań przez władze miast w celu urzeczywistniania tych zasad, dla lepszego zarządzania miastem, byłoby zgodne z obecną tendencją przenikania do sektora publicznego sprawdzonych metod i technik zarządczych stosowanych w sektorze prywatnym.

Literatura

Bratnicki M. [2009], *Pomiar efektywności organizacji świadczącej usługi publiczne*, [w:] *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frąckiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

FY2011 Adopted Strategic Operating Plan, http://charmeck.org/city/charlotte/Budget/Documents/FY2011%20Adopted%20Strategic%20Operating%20Plan.pdf (printed 15.01.2011).

Michalak J. [2006], *Metody i uwarunkowania pomiaru dokonań rachunkowości zarządczej jednostek sektora publicznego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości" nr 34 (90).

Michalak J. [2008], *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa.

Nieplowicz M. [2006], *Strategiczna karta wyników w zarządzaniu miastem*, [w:] *Zarządzanie organizacjami publicznymi*, red. K. Krukowski, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.

Nita B. [2009], *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Osborne D., Gaebler T. [2005], *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina of Poznań Inc, Poznań.

Plant T., Douglas J. [2006], *The Performance Management Continuum in Municipal Government Organizations*, „Performance Improvement", vol. 45, no. 1.

Pollanen R.M. [2005], *Performance measurement in municipalities: Empirical evidence in Canadian contex*, „The International Journal of Public Sector Management", vol. 18, no. 1.

Rautiainen A. [2005], *The Municipal Scorecard: analysis and development of performance measurement and the Balanced Scorecard in municipalities*, referat na konferencję EAA 2005, tekst uzyskany od autora: antrauti@econ.jyu.fi.

Strąk T. [2009], *Zarządzanie wartością w sektorze publicznym*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność*, red. T. Lubińska, Difin, Warszawa.

THE NEED OF PERFOMANCE MEASUREMENT IN POLISH CITY. CHOSEN ISSUE

Summary: The target of the paper is to show the reason for using the performance measurement in a city. The paper shows some of performance measurement models. The examples of city which use performance measurement are also discussed. The summary indicates the rules of private enterprise that can be used in the city and shows advantages of using the performance measurement in a city.