



## 74. Procedura analizy kosztów i jakości świadczenia usług społecznych

### Zastosowanie

Gmina, powiat

### Przesłanki i cel stosowania

Ocena efektywności świadczenia usług publicznych odbywa się przez pryzmat analizy i oceny kosztów ogólnych i kosztów jednostkowych tych usług. Znacznie szerszą kategorią jest jakość świadczonych usług, która, obok ich efektywności ekonomicznej, obejmuje również skuteczność świadczenia usług, stopień zaspokajania potrzeb usługobiorców i ewentualnie inne charakterystyki.

Ustalenie sposobu oceny kosztów i jakości usług społecznych jest ważne a zarazem i złożone z uwagi na trudności w pomiarze tych usług oraz swobodę, jaką samorząd dysponuje w zakresie kształtowania parametrów wielu usług społecznych. Cele i cechy świadczonych usług powinny odzwierciedlać aspiracje samorządów oraz ich realne możliwości, które określa się na podstawie analizy potrzeb lokalnych.

Celem przyjęcia procedury analizy kosztów i jakości świadczenia usług społecznych jest wsparcie samorządu w realizacji celów świadczenia tych usług oraz poszukiwaniu lepszych sposobów ich dostarczania. Dla wdrożenia tej procedury niezbędne jest bezpośrednie zaangażowanie najwyższego kierownictwa organu wykonawczego (np. zastępcy burmistrza lub wicestarosty).

### Korzyści i koszty

Mierzenie efektywności i skuteczności działań prowadzonych przez samorząd należy do kanonów nowoczesnej, sprawnie zarządzanej administracji publicznej. Prowadzenie takich analiz jest szczególnie istotne w przypadku dostarczania usług społecznych, często ze swej natury dość trudnych do oceny. Jednocześnie usługi z zakresu edukacji, pomocy społecznej, zdrowia, kultury czy rekreacji należą do usług, które decydują o jakości życia wspólnot lokalnych a także pochłaniają znaczną część budżetów samorządu. Umiejętne kształtowanie usług społecznych wpływa zatem na racjonalizację wydatków oraz osiągnięcie satysfakcjonującego poziomu zaspokojenia potrzeb mieszkańców.

Wiedza na temat kosztów jednostkowych i jakości usług społecznych pozwala również prowadzić dialog z odbiorcami usług. Kierowana do mieszkańców informacja o kosztach działań oraz rezultatach świadczenia usług wpływa na jakość komunikacji między administracją samorządową i obywatelami oraz zwiększa jakość debaty między



#### Biuro projektu:

Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
ul. Rakowicka 16, 31-510 Kraków *adres do korespondencji:* ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków  
faks (012) 293 75 59, tel. (012) 293 75 60, (012) 293 75 65, [www.msap.uek.krakow.pl](http://www.msap.uek.krakow.pl)

#### Partnerzy:



Związek Gmin Wiejskich RP  
ul. Kantaka 4, 61-812 Poznań  
tel./faks (061) 851 74 18, 851 99 61  
[www.zgwrp.org.pl](http://www.zgwrp.org.pl)



Związek Miast Polskich  
ul. Robocza 46A, 61-517 Poznań  
tel. (061) 633 50 50, faks (061) 633 50 60  
[www.zmp.poznan.pl](http://www.zmp.poznan.pl)



Związek Powiatów Polskich  
Pałac Kultury i Nauki (19 piętro, pokój 1916)  
00-901 Warszawa, Plac Defilad 1 skr. pocztowa 7  
tel. (022) 656 63 34, faks (022) 656 63 33  
[www.zpp.pl](http://www.zpp.pl)



usługobiorcami i administracją lokalną na temat oczekiwanych parametrów dostarczanych usług społecznych. Prowadzenie tak rozumianej edukacji społecznej leży w interesie władz samorządowych, gdyż prowadzi do wpływa na zrozumienie przez społeczność lokalną wyborów przed jakimi stają dostawcy usług.

Dalekosiężne korzyści dotyczą wykorzystywania w prowadzonych analizach kosztów i jakości usług społecznych wskaźników, które – jeżeli są stosowane przez większą liczbę jednostek samorządu terytorialnego, umożliwiają prowadzenie porównań i stosowanie podejścia benchmarkingowego. Podejście to pozwala korzystać z doświadczeń samorządów osiągających lepsze wyniki. Zasadne jest również prowadzenie analiz kosztów i jakości usług w sposób cykliczny, z zastosowaniem tych samych narzędzi badawczych, co daje szansę na ocenę zmiany efektów działalności w czasie.

Podstawowe trudności we wdrożeniu procedury analizy kosztów i jakości świadczenia usług społecznych są związane z opracowaniem odpowiedniej metodologii badawczej. poszczególnych usług społecznych. Poszukując jej należy przede wszystkim starać się skorzystać z dorobku istniejących programów, jak np. System Analiz Samorządowych. W przygotowanie własnej metodologii i wskaźników do analizy kosztów i jakości należy zaangażować pracowników jednostek świadczących usługi.

Podstawowe ryzyko związane z wdrożeniem procedury analizy kosztów i jakości świadczenia usług społecznych dotyczy przede wszystkim kwestii merytorycznych – niezbędne są do tego odpowiednie kwalifikacje. Może też powstać obawa, iż przeprowadzone analizy odsłonią pewne słabości w zakresie zarządzania usługami. Umiejętna realizacja tego zadania pozwala jednak na ograniczenie pola potencjalnego ryzyka, a efekty z wdrożenia tego narzędzia wpłyną pozytywnie na odbiór społeczny aktywności władz i administracji samorządowej.

## Procedura i harmonogram wdrożenia

Szczegółowe elementy procedury	Rezultat	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
		1	Spotkanie z przedstawicielem władz samorządowych w celu uzgodnienia harmonogramu prac, zapewnieniu wsparcia dla podejmowanych działań. Wstępne robocze spotkanie konsultanta z pracownikami zaangażowanymi w przygotowanie procedury – konsultacje z pracownikami urzędu, przekazanie informacji o proponowanych sposobach dokonywania analiz kosztów i jakości usług społecznych. Omówienie szczegółowego harmonogramu pracy. Opracowanie wstępnej listy usług społecznych.	Zapewnienie wysokiego poziomu motywacji dzięki wsparciu kierownictwa samorządu i podjęciu partnerskiej współpracy z pracownikami odpowiedzialnymi za organizację poszczególnych usług. Uzgodnienie szczegółowego harmonogramu prac i zakresu odpowiedzialności przy prowadzeniu analiz kosztów i jakości usług społecznych. Wstępna wersja listy usług społecznych i narzędzi do analiz kosztów i jakości usług społecznych.	X												
2	Weryfikacja listy usług i sporządzenie listy narzędzi do analiz kosztów i jakości usług społecznych. Zastosowanie proponowanych narzędzi do analiz kosztów i jakości usług społecznych	Robocza wersja listy narzędzi do analiz kosztów oraz jakości usług społecznych. Obliczone koszty całkowite i jednostkowe dla poszczególnych usług oraz określenie uzyskiwanych rezultatów.		X	X	X										3	1
3	Spotkanie w celu weryfikacji roboczej wersji listy narzędzi do analiz kosztów oraz jakości usług społecznych przez konsultantów, pracowników i kierownictwo urzędu, omówienie uwag i zakresu zmian.	Uwagi i sugestie dotyczące zmian w liście narzędzi do analiz kosztów oraz jakości usług społecznych.					X									1	2

**Podniesienie jakości działania urzędów i usług dla mieszkańców poprzez wdrożenie zaktualizowanej Metody PRI w gminach i powiatach**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Szczegółowe elementy procedury	Rezultat	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
		4	Wprowadzenie zgłoszonych uwag i poprawek do zestawu narzędzi pozwalających na analizę kosztów całkowitych i jednostkowych oraz jakości usług społecznych. Obliczenie kosztów całkowitych i jednostkowych oraz parametrów jakościowych usług społecznych.						X	X							
5	Spotkanie konsultantów z kierownictwem samorządu i pracownikami odpowiedzialnymi prowadzenie analiz kosztów całkowitych i jednostkowych oraz jakości usług społecznych. Przyjęcie ostatecznego zestawu narzędzi do analiz kosztów całkowitych i jednostkowych oraz jakości usług społecznych. Ustalenie z kierownictwem urzędu formy wykorzystania, udostępniania zestawu narzędzi do analiz kosztów oraz jakości usług społecznych, procedur monitorowania zmian i aktualizacji oraz analizy wykorzystania katalogu usług społecznych.								X							1	1
6	Przygotowanie gotowego do użycia zestawu narzędzi do analiz kosztów i jakości usług społecznych.									X						2	0,5
<b>Razem</b>												<b>10</b>	<b>6</b>				