Томаш МІХАЛЬСЬКІ, Кшиштоф КОПЕЦЬ

МОНІТОРИНГ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД

Постановка проблеми. За визначенням Я. Чоханського під моніторингом слід розуміти процес регулярного накопичення та аналізу якісних та кількісних даних, а також систематичне вимірювання визначених явищ, які здійснюються впродовж заздалегідь визначеного часу, найчастіше в чітко визначених часових інтервалах, згідно з чітко визначеними методами і охоплюючи визначений об'єкт дослідження [1]. У той же час під локальним самоврядуванням у Польщі розуміють одиниці LAU-1 і LAU-2, або ж гміни і повіти. В Україні за їх відповідник можна прийняти територіальні громади і райони.

За останні роки в Польщі швидко зростає значення моніторингу. Ще більше десяти років тому моніторинг в Польщі асоціювався насамперед з спостереженням за навчальними результатами у школі чи спостереженням за станом деградації природного середовища. Тепер все частіше моніторинг використовується органами місцевого самоврядування, перетворюючись на важливий, поряд з евалюацією [2, 3] та мейнстрімінгом [4, 5] інструмент формування локальної політики.

Зростання значення моніторингу, евалюації та мейнстрімінгу в польських органах місцевого самоврядування є синергічним ефектом впливу декількох чинників, з яких найважливішими можна визначити два:

1) Вступ Польщі до Європейського Союзу (ЄС), що зумовило використання органами місцевого самоврядування визначених процедур і інструментів під час аплікування щодо фінансової підтримки проектів з ЄС, а пізніше правильне звітування про їх завершення [6, 7, 8].

2) Зростання усвідомлення локальних еліт щодо їх ролі в управлінні місцевим розвитком. Можна спробувати це пов'язати зі спробою частини польських органів самоврядування вийти з традиційного управління публічним сектором (Public Administration) і намагатися слідувати за новими управлінськими процесами найбільш розвинених держав, наприклад за New Public Management, що за вихідний пункт діяльності самоврядування розглядає ринок і конкуренцію, а також за New Public Governance, що ставить в центр уваги громадянське суспільство, під яким розуміють мережу організацій і соціальних зв'язків [9].

На використання моніторингу в польському місцевому самоврядуванні можна дивитися у багатьох аспектах. По-перше, це моніторинг процесів, що тривають (як, наприклад, ситуації на ринку праці [10] чи подальшої долі випускників шкіл [11]), а також моніторинг процесів, як діяльності/політики, що реалізовується органом місцевого самоврядування, або інституцією, яка з ним співпрацює [12, 13]. Практичне значення має також поділ документації, зв'язаної з моніторингом на наукові [1, 14], довідкові [15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22], а також на звіти, які представляють результати досліджень [23, 24, 25, 26].

МІХАЛЬСЬКІ Томаш,

доктор габілітований наук про Землю, професор Гданського Університету, кафедра географії регіонального розвитку, м. Гданськ, Польща.

Анотація: *у статті наводиться польський досвід опрацювання системи моніторингу якості публічних послуг, який реалізовується органами місцевого самоврядування локального рівня (LAU-1, LAU-2). З огляду на те, що стан місцевого самоврядування в Україні є значно гіршим, ніж у Польщі, вважаємо за необхідне термінове впровадження набутого польського досвіду в українських умовах.*

Ключові слова: *моніторинг, публічні послуги, місцеве самоврядування.*

УДК 352:006.015.2-047.36(438)

КОПЕЦЬ Кшиштоф,

магістр, Гданський Університет, кафедра географії регіонального розвитку, м. Гданськ, Польща.

Анотація: *у статті наводиться польський досвід опрацювання системи моніторингу якості публічних послуг, який реалізовується органами місцевого самоврядування локального рівня (LAU-1, LAU-2). З огляду на те, що стан місцевого самоврядування в Україні є значно гіршим, ніж у Польщі, вважаємо за необхідне термінове впровадження набутого польського досвіду в українських умовах.*

Ключові слова: *моніторинг, публічні послуги, місцеве самоврядування.*

УДК 352:006.015.2-047.36(438)

Таким чином можна вважати, що моніторинг, в т.ч. моніторинг якості публічних послуг, які надаються органами місцевого самоврядування, поступово набирає в Польщі щораз більшого значення, перетворюючись на все важливіший інструмент формування місцевої політики [27, 28], а опосередковано – підвищення якості життя населення [29, 30].

Беручи до уваги значно менший досвід в цьому плані українських органів місцевого самоврядування – в наступній частині цієї статті приготовано коротку характеристику прикладу такого моніторингу якості публічних послуг на локальному рівні.

Модель системи моніторингу якості публічних послуг на локальному рівні. Щоб система моніторингу добре функціонувала і виправдала покладені на неї надії, необхідно детально охарактеризувати його учасників. Загалом можемо їх поділити на чотири головні і одну додаткову групи:

- осіб, які наділені владними функціями в органах місцевого самоврядування, оскільки вони з одного боку є ініціаторами процесу моніторингу, з другого мають вплив на забезпечення його правильного перебігу, а з третього – мають вплив на те, що відбуватиметься з результатами моніторингу;
- службовців місцевого і повітового рівнів, які будуть виконувати більшість завдань, зв'язаних з проектуванням системи, збором інформації та її опрацюванням, а також maintstreaming;
- працівників самоврядних інституцій місцевого рівня (наприклад, шкіл, центрів соціальної допомоги, комунальних підприємств і т.д.), які є особливо важливими на етапі збору даних, а також як носії вузько спеціальних знань (важливих при інтерпретації отриманих результатів);
- жителі (зокрема: місцеві лідери, підприємці, члени різних організацій), оскільки їх голос є передусім важливий на етапі підготовки висновків з моніторингу, а у подальшому громадських дебатів над ними.

Додаткову роль повинні виконати зовнішні експерти. Вони ймовірно будуть непотрібними в великих територіальних громадах з значним інтелектуальним ресурсом, однак чим менший орган місцевого самоврядування, тим більшою стає їх роль. Важливо лише, щоб вони обмежувалися виконанням функції радників, а не брали на себе ролі місцевих авторитетів (оскільки не мають для цього демократичної легітимності).

Загальна модель діяльності в випадку застосування моніторингу якості публічних послуг на локальному рівні є досить простою і включає п'ять етапів (Рис. 1.).

Перший етап складається з двох частин: концептуальної (в межах якої формулюємо цілі і завдання, які ставить орган самоврядування перед моніторингом, а також здійснюємо огляд засобів, які ми можемо використати на його реалізацію), а також операційної (підбір показників).

Так виглядає ця фаза у випадку першого опрацювання моніторингу. Натомість, якщо він опрацьовується не вперше, то ця фаза виглядає дещо по іншому – опираючись на висновках, отриманих з останньої фази попереднього циклу моніторингу, здійснюємо корегування цілей та припущень, а також дещо змінюємо перелік показників.

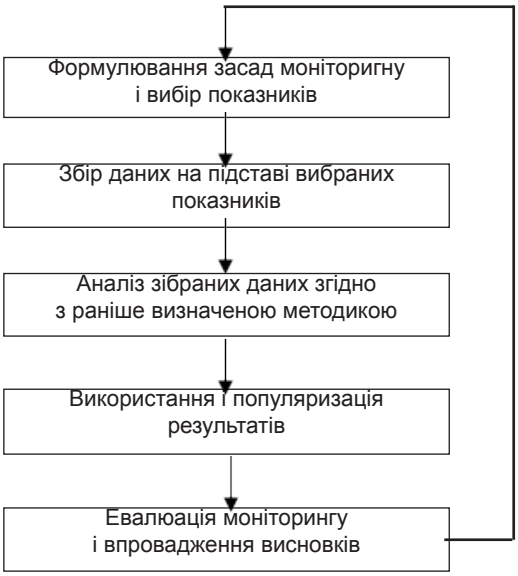

Рис. 1. Етапи моніторингу якості публічних послуг
Джерело: [31].

На цьому етапі дуже важливо визначити особу, відповідальну за справу проведення моніторингу, а також надати їй відповідні повноваження. Залежно від вихідних положень може мати місце різний поділ показників на сфери, охоплені дослідженням. Найчастіше зустрічаємо двоступеневий (тоді маємо навіть більше десяти сфер, які описуються малою кількістю показників), або триступеневий (тоді маємо близько 5-6 сфер, поділених на підоблісті, до яких є вже віднесені конкретні показники). Також самі показники можуть бути одноаспектні (наприклад, відсоток жителів територіальної громади, які обслуговуються очисними спорудами), або багатоаспектні (наприклад, рівень пунктуальності руху громадського транспорту можна виміряти по-різному: польовим дослідженням, отримати дані з комунального транспортного підприємства, або ж отримати оцінку від жителів за допомогою анкетного дослідження).

Є декілька загальних критеріїв умов, яким повинні відповідати взяті для моніторингу показники. Згідно з М. Червінською (з співавторами), вони повинні виконувати такі умови [16]:

- бути змістовним і в той же час адекватним, тобто показник повинен максимально безпосередньо бути пов'язаним з визначеними цілями вимірювання, а також відображати суть аналізованого явища;
- заміряти результат, а не видатки – ось уже декілька років при моніторингу і евалюації діяльності органів самоврядування, наголошується на тому, щоб заміряти отримані результати/стан, а не витрачені на дане завдання кошти;
- бути надійним, або ж описувати дане явище за якнайменшої похибки і мінімізуючи вплив зовнішніх чинників;
- бути чутливим, завдяки чому добре відображати зміни, які відбуваються в аналізованому процесі;
- характеризуватися практичністю і можливістю технічного виконання – це є особливо важлива умова при коштовних анкетних дослідженнях, і означає, що такий показник повинен відзначатися легкістю збору, перетворення та інтерпретації отриманого результату;
- бути тривалим, або ж систематично збиратися впродовж низки років, а при цьому не змінювати свого визначення – це є особливо важливим при даних, отриманих з зовнішніх джерел, наприклад, статистичного управління;

- відповідати умові вартісної ефективності – відноситься це насамперед до показників, отриманих за посередництвом безпосередніх, або анкетних досліджень. Йдеться про те, щоб його практична цінність відповідала коштам, витраченим на його отримання;

- бути етичним – йдеться тут про те, щоб зібрані дані для отримання кількісних показників були набуті за згодою і з відома осіб, що володіють інформацію.

Другий етап охоплює збір даних необхідних для обрахунку показників. Тут також існує багато, тісно пов'язаних між собою підходів. Від пропозицій, що грунтуються здебільшого на анкетному дослідженні [21], до тих, що дуже детально характеризують питання, визначені моніторингом. Вважаємо, що оптимальним може бути поділ на чотири групи джерел, з яких три перші мають принципове значення, а четверта (з огляду на кошти і можливість заміни іншими джерелами даних) є другорядна: дані з системи публічної статистики, дані з документації органу місцевого самоврядування і фірм, які з ним пов'язані, дані з анкетного дослідження, дані з безпосередніх досліджень.

Першу групу становлять дані, що походять з системи публічної статистики (тобто з статистичного управління [32]), а також дані, отримані наприклад з управлінь освіти [33] і т.д. Слід мати на увазі, що частина даних, отриманих з цього джерела є звітними показниками, які раніше надавалися самими органами самоврядування (так є скажімо у випадку даних, щодо читачів бібліотек в територіальних громадах). Отже, замість опиратися на дані річної давності, почерпнутих з системи публічної статистики, можна звернутися по більш свіжі дані безпосередньо до відповідних інституцій рівня територіальної громади/повіту.

Друга група об'єднує власні дані щодо кокретної територіальної громади, тобто ті, які безпосередньо походять з управління територіальної громади/повіту, або отримані з структур, зв'язаних з органом місцевого самоврядування (наприклад підприємства, які обслуговують водопроводи, каналізацію, очисні споруди, громадський транспорт, або ж освітні заклади, центри соціальної допомоги і т.д.).

Третю групу складають дуже дорогі, але необхідні анкетні дослідження. Рекомендується здійснення принаймні двох анкетних досліджень: перше з них проводиться серед дорослого населення даної територіальної громади, друге серед учнів шкіл, засновником яких є відповідний орган місцевого самоврядування. У випадку дослідження, проведеного серед дорослого населення великою проблемою є репрезентативність. Ці дослідження є дуже дорогими і вимагають багато часу, але без них (зокрема першого) моніторинг немає сенсу.

Як вказувалося раніше, у першу чергу передбачається отримання даних до показників шляхом безпосередніх досліджень. Слід враховувати, що вони також є дуже дорогими. Досвід свідчить, що в польських реаліях багато безпосередніх досліджень здійснюють самі органи місцевого самоврядування (або інституції, пов'язані з ними), або ж громадські організації, і можна певною мірою ними «замінити» необхідність безпосередніх досліджень для потреб вказаного моніторингу. У Поморському воєводстві таким прикладом є Поморський форум подолання бідності [34], який що два роки встановлює кількість бездомних у всіх територіальних громадах цього воєводства.

В ході третього етапу готуються звіти. Беручи до уваги великий обсяг праці, необхідний для проведення анкетних досліджень, рекомендується підготовка аж трьох звітів: двох з анкетних досліджень (додаємо тоді до опитувальника цих досліджень додаткові питання, які не пов'язані з показниками), а також головного звіту. Завдяки цьому виникає можливість за незначні додаткові кошти опрацювати два додаткові звіти на підставі інформації, отриманої завдяки анкетуванню. Невід'ємною частиною головного звіту повинні бути таблиці, що містять назву показника разом з його вагою (як для даного року, так також для попередніх років),

а також карти всіх показників, які використовуються в дослідженні. Враховуючи специфіку завантаженості працею в польських органах місцевого самоврядування – як оптимальний термін опрацювання вступної версії звіту визначено період до середини червня, період відпусток відводиться на консультації (в т.ч. громадські), а перша половина вересня присвячується публікації остаточної версії головного звіту. У випадку звітів за результатами анкетних досліджень не передбачається такої довготривалої підготовки остаточної версії. Вони повинні бути опрацьовані в першій половині року і відразу опубліковані [35].

Як дуже відповідальний визначено етап використання результатів, оскільки якщо він виявиться погано проведений, то ціла попередня праця буде змарнованою. Дивлячись з точки зору можливих шляхів використання і впровадження результатів і рекомендацій, що містяться в кінцевому звіті, можемо виділити три правдоподібні сценарії. У першому з них звіт залишиться «у шухляді», внаслідок чого витрати на його підготовку будуть змарновані. У другому сценарії маємо справу з типовим використанням, яке може набути форми презентації та обговорення на засіданні місцевої ради, чи публікації на сайті управлінського органу. Але практичні наслідки його публікації надалі є відносно незначними. Лише за третього, найбільш очікуваного сценарія, відбувається т.зв. mainstreaming. Це має місце, коли результати і рекомендації, що містяться в звіті, будуть впроваджені до пріоритетного напрямку політики, яка реалізується відповідним органом місцевого самоврядування.

Справу з останнім етапом маємо тоді, коли орган влади відповідної територіальної громади приймає рішення про продовження моніторингу його публічних послуг на наступний рік. Внаслідок такого рішення слід провести евалюацію ex-ante, а далі впровадити її результати в наступному циклі моніторингу. При цьому, впроваджуючи зміни (зокрема на рівні показників) слід мати на увазі, що система добре виконує свої завдання за допомогою кількісних результатів – якщо маємо дані принаймні з кількох років (очевидно зібрані чітко згідно такої самої методології). Оскільки лише в такій ситуації можемо виявити негативні чи позитивні зміни, що відбуваються в даній територіальній громаді/повіті. Сама процедура евалюації моніторингу якості публічних послуг повинна охоплювати щонайменше три етапи, які відносяться по черзі: самого об'єкту моніторингу, далі його інструментів і насамкінець – його продуктів [31]. Окрім цього на даному етапі бажаний є також benchmarking [36].

Висновки. Наданням публічних послуг населенню займається дуже багато різних суб'єктів, однак головна роль у цьому належить державі, яка виступає: регулятором сфери послуг в масштабі країни, безпосереднім організатором послуг, а також суб'єктом надання послуг загальнодержавного значення [37]. Якщо у Польщі місцева влада відносно добре реалізує свої обов'язки надаючи послуги населенню, то в Україні ситуація у цій сфері є набагато гіршою. За оцінкою М. Лесечка, Україна належить до держав з низькою синергією, що суттєво перешкоджає суспільній консолідації і отриманню синергетичного ефекту з метою подолання тривалої кризи і досягнення рівня цивілізованих світових держав [38, с. 54]. З огляду на це діяльність нової української центральної влади у напрямку підвищення соціальної активності громадян, у тому числі їх заангажування місцевими справами, є надзвичайно важ-ливою. Вважаємо, що популяризація українською владою програм (підкріплених відповідним фінансуванням), заохочуючих територіальні громади та органи їх само-врядування до спроб впровадження моніторингу якості публічних послуг можуть принести значну користь. Узагальнюючи думку М. Томаляка і П. Збєранека, можемо стверджувати, що важливою метою моніторингу публічних послуг є пропозиція як «твердих», так «м'яких» інструментів такого моніторингу [39]. Невід'ємною части-ною є також формування вміння правильної інтерпретації значення показників – як «дороговказів» об'єктивного аналізу і конструктивного прийняття висновків. Але з іншого боку відповідне використання отриманих наприкінці моніторингу висновків

може принести вигоду не лише в вигляді покращення функціонування органів самоврядування, а також у підвищенні якості життя населення та збільшення рівня демократизації місцевого політичного життя. Узагальнюючи можемо визначити три головні напрямки використання звіту [31]. По-перше, моніторинг якості публічних послуг мав би використовуватися безпосередньо для підвищення якості життя громадян. При цьому маємо тут цілий набір можливостей, межі яких визначають два крайні варіанти. У першому з них визначаємо область з високою якістю життя, далі визначаємо які публічні послуги є з ним пов'язані і приймаємо рішення, що нічого в цих послугах змінювати не слід. У другому – визначаємо область з низьким рівнем якості життя, далі досліджуємо які публічні послуги є з цим пов'язані, а в подальшому приймаємо рішення про необхідінсть дій щодо підвищення якості цих послуг. При цьому може так статися, що маємо достатню кількість даних, щоб стверджувати, що конкретні публічні послуги слід покращити; але може теж скластися так, що маємо надто мало даних і насамперед необхідно буде провести додаткові дослідження якості публічних послуг в цікавій для нас сфері. Друга можливість полягає у використанні моніторингу для підвищення якості функціонування самоврядної адміністрації та пов'язаних з нею інституцій. Натомість третя можливість відноситься до підвищення рівня громадської дискусії в локальних спільнотах. Пояснюється це фактом, що якщо всі учасники дискусії володіють кількісними даними, то зменшується рівень демагогії та необгрунтованих виступів (хоча в цьому випадку остаточний результат залежатиме від особистої культури учасників дискусії).

Не слід забувати також про прийнятий Україною проєвропейський напрямок розвитку. Таким чином належить усвідомлювати, що разом з фондами та експертами з ЄС до українських органів місцевого самоврядування будуть проникати зразки і стандарти, опрацьовані органами самоврядування країн-членів ЄС, як це відбувалося якийсь час тому в Польщі [40].

Література:

1. Czochański J. T. Monitoring rozwoju regionalnego. Aspekty metodologiczne i implementacyjne. – Studia KPZK PAN, T. CXLIX. – 2013,

2. Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych. / Haber A., Szałas M. (red.). – Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2009.

3. Ekiert K. Ewaluacja w administracji publicznej. Funkcje, standardy i warunki stosowania. – Warszawa: Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, 2004.

4. Rudnik M., Kornacki J., Janczewski J. Upowszechnianie i mainstreaming w projektach innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Poradnik. – Warszawa: Krajowa Instytucja Wspomagająca Centrum Projektów Europejskich, 2010.

5. Mainstreaming w pigułce. – Warszawa: Krajowa Instytucja Wspomagająca Centrum Projektów Europejskich, 2010.

6. Ewaluacja programów finansowanych ze środków Unii Europejskiej. – Warszawa: Władza Wdrażająca Programy Europejskie, 2006.

7. Rokicki B. System monitorowania i ewaluacji polityki spójności w Polsce // Gospodarka Narodowa. – 2011. – №3. – S. 87-104.

8. Zarządzanie i kontrola Funduszu Spójności. Ogólny podręcznik. – Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2007.

9. Olejniczak K., Ferry M., Ewaluacja w praktyce sektora publicznego // Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym / B. Pietras-Goc (red.) . – Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera, 2008. – S. 9-47.

10. Grygiel P., Grzesik A., Humenny G., Zawody nadwyżkowe i deficytowe w województwie podkarpackim. – Rzeszów: Instytut Gospodarki wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, 2006.

11. Bożykowski M., Dwórznik M., Giermanowska E., Izdebski A., Jasiński M., Konieczna-Sałamtin J., Styczeń J., Zając T. Monitorowanie losów absolwentów uczelni

wyższych z wykorzystaniem danych administracyjnych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Raport końcowy. – Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych, 2014.

12. Sobierajski T., Raport końcowy z przeprowadzonego w 2013 roku monitorowania procesu wdrażania podstawy programowej kształcenia w zawodach. – Warszawa: KOWEZiU, 2014.

13. Raport końcowy z monitoringu rezultatów i ewaluacji projektu. Przygotowany na potrzeby projektu „Kompetentny nauczyciel wczesnej edukacji inwestycją w lepszą przyszłość realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przez Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. – Łódź: HR Perspective, 2013.

14. Mytlewski A. Monitoring ekonomiczny przedsiębiorstw. – Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2007.

15. Podręcznik do monitorowania problemu narkotyków i narkomanii na poziomie lokalnym / Bukowska B., Jabłoński P., Sierosławski J. (red.) . – Warszawa: Krajowe Biuro ds. Przeciwdziałania Narkomanii, 2008.

16. Czerwińska M., Gajdsz J., Hildebrandt A., Kopeć K., Kupc-Muszyńska B., Michalski T., Nowicki P., Susmarski P., Tarkowski M., Jak zaprojektować i wdrożyć system monitoringu jakości usług publicznych i jakości życia? Podręcznik wdrażania. – Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2014.

17. Dziemianowicz W., Szmigiel-Rawska K., Baczyńska N., Charkiewicz J., Iwańczak B., Rybacka M., Sekuła A., Podręcznik metodologiczny systemu monitoringu innowacyjności województwa mazowieckiego wraz ze Słownikiem. – Warszawa: GEOPROFIT, ECORYS, 2013.

18. Janicka-Panek T., Monitorowanie (skuteczne i nieuciążliwe) podstawy programowej wychowania przedszkolnego i edukacji wczesnoszkolnej. – Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji, 2014.

19. Kudłacz T., Kopeć M. Koncepcja systemu monitorowania polityk publicznych w województwie lubuskim. – Zielona Góra: Lubuskie Regionalne Obserwatorium Terytorialne, 2013.

20. Monitorowanie problemu narkotyków i narkomanii / Malczewski A. (red.) . – Warszawa: Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, 2013.

21. Prokop P., Bielak A., Szlęzak R., Stachyra M., Gostkowski R. Program aktywności samorządowej PAS – innowacyjne narzędzie uspołecznionego procesu monitorowania usług publicznych. Podręcznik. – Lublin: Fundacja Inicjatyw Menedżerskich, 2014.

22. Badania jakości usług publicznych w samorządzie lokalnym / Trutkowski C. (red.). – Poznań: Związek Miast Polskich, 2013.

23. Cegiełka D., Chrzanowska A., Klaus W., Wencel K. Przestrzeganie praw cudzoziemców umieszczonych w ośrodkach strzeżonych. Raport z monitoringu. – Warszawa: Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, 2011.

24. Drygas M., Nurzyńska I., Rosner A., Stanny M., Zagórski M. Monitoring rozwoju obszarów wiejskich. Etap I. Synteza. – Warszawa: Forum Inicjatyw Rozwojowych, 2014.

25. Analiza usług publicznych w miastach. Wyniki badań / Posern-Zielińska M. (red.). – Poznań: Związek Miast Polskich, 1999.

26. Monitorowanie usług publicznych w miastach. Tom II. Analiza porównawcza / Posern-Zielińska M. (red.). – Poznań: Związek Miast Polskich, 2003.

27. Bartoszewicz A., Herbst J., Ostrowski Ł., Starzyk K., Wygnański J. J. Od diagnozy do strategii. Partycypacyjne planowanie usług publicznych w samorządach lokalnych. – Warszawa: Urząd m.st. Warszawy, PBiIS „Stocznia", 2014.

28. Szyszka M., Wojtusiak A., Polak M., Kulas A., Wąsiński A., Zasada-Chorab A. Podręcznik wdrażania modelu współpracy instytucji z obszaru pomocy i integracji społecznej oraz rynku pracy. – Bielsko-Biała: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji w Bielsku Białej, 2014.

29. Bugdol M. Rola administracji w kształtowaniu jakości życia // Uwarunkowania

jakości życia w społeczeństwie informacyjnym / E. Skrzypek (red.). – Lublin: Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS, 2007. – S. 297-303.

30. Funkcje samorządu terytorialnego a lokalna jakość życia / Piekara A. (red.). – Warszawa: Centrum Studiów Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego oraz Instytut Polityki Społecznej Uniwersytet Warszawski, 1995.

31. Michalski T. Propozycja systemu monitoringu jakości usług publicznych na szczeblu lokalnym // Współczesne wyzwania polityki regionalnej i gospodarki przestrzennej, T. 2. / S. Ciok, K. Janc (red.). – Seria: Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego 33/2. – Wrocław: Instytut Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytet Wrocławski, 2014, S. 93-103.

32. Główny Urząd Statystyczny: http://stat.gov.pl/

33. Kuratorium Oświaty w Gdańsku: http://www.kuratorium.gda.pl/

34. Pomorskie Forum na Rzecz Wychodzenia z Bezdomności: http://www.pfwb.org.pl/

35. Michalski T., Kopeć K. Monitoring jakości usług publicznych samorządów szczebla lokalnego narzędziem podnoszenia spójności społecznej // Miscellanea Oeconomicae. – 2015. – R. 19. – №4. – T. 1. – S. 139-150.

36. Topolska-Ciuruś K. Raport z pogłębionej diagnozy i analizy problemów. – Katowice: Górnośląski Związek Gmin i Powiatów, 2011.

37. Denek E. Rola samorządu terytorialnego w świadczeniu usług publicznych // Usługi społeczne w gospodarce samorządu terytorialnego w Polsce / E. Denek (red.) . – Seria: Zeszyty Naukowe. – №38. – Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2003, S. 7-24.

38. Лесечко М. Синергетика і теорія соціальної самоорганізації / М. Лесечко // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Української Академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів: ЛРІДУ УАДУ. – 2002. – Вип. 1/2. – С. 52-55.

39. Tomalak M., Zbieranek P. Monitoring jakości usług publicznych na przykładzie Gminy Stegna // Innowacje Bez Granic. – 2013. – №2. – S. 26-29.

40. Dumała A. O pojęciu, mechanizmach i instrumentach europeizacji // Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. – Sectio K. – 2007. – vol. XIV. – S. 9-23.