



TEKST >

Magdalena Zabłocka

# Nowoczesne metody zarządzania usługami publicznymi

Miasta przyszłości powinny w większym stopniu wykorzystywać do zarządzania i oferowania usług publicznych potencjał mieszkańców, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych.

## ● GŁÓWNA MYŚL

Samorządy mogą efektywniej wykorzystywać potencjał interesariuszy do tworzenia nowych, inteligentnych systemów funkcjonowania organizmów miejskich. Oznacza to działanie w warunkach zwiększonej „kontroli” społecznej i poszerzonego udziału obywateli w procesie decydowania.

**Inteligentne** miasto nie dąży do samodzielnego świadczenia usług, lecz stwarza przestrzeń do aktywności obywateli i przedsiębiorców, powierzając istotną część swoich zadań partnerom prywatnym i organizacjom pozarządowym, także w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP). Aktywnie komunikuje się i konsultuje z mieszkańcami zarówno przy ustalaniu priorytetów rozwojowych (w tym inwestycyjnych), jak i przy określaniu celów wydatkowania środków ze swojego budżetu.

Nowe podejście do zarządzania organizmami miejskimi, będące jednym z wyróżników inicjatyw typu *smart*, oznacza tworzenie nowego rodzaju systemu funkcjonowania miast, w którym samorząd, określając zadania publiczne i wybierając formę ich realizacji, jednocześnie:

- wyznacza standardy jakościowe i zakładane rezultaty świadczonych usług;
- jest zainteresowany nie tylko ciągłością usług, lecz także ich efektywnością ekonomiczną;
- uwzględnia rozwój nowych technologii, w tym wdraża rozwiązania ekologiczne i efektywne energetycznie.

W ciągu ostatnich lat polskie miasta podjęły wiele wysiłków w celu poprawy jakości infrastruktury technicznej i dostępności

usług publicznych. Także dzięki środkom pochodzącym z Unii Europejskiej zrealizowały sporo kapitałochłonnych inwestycji m.in. z zakresu ochrony środowiska, infrastruktury drogowej czy sieciowej, które znacznie poprawiły jakość życia w miastach. W ferworze „twardych” inwestycji nie można jednak zapominać, że coraz większe znaczenie w ofercie miast mają usługi, a potencjał podnoszenia komfortu życia mieszkańców za pomocą infrastrukturalnych usprawnień powoli się wyczerpuje.

### CZEGO POTRZEBUJĄ MIESZKAŃCY

Nie ma ścisłego, zamkniętego katalogu zadań mieszczących się w pojęciu „sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym”. Zakres usług oferowanych przez miasta jest modyfikowany w sposób dynamiczny i jest definiowany także przez aktualny stan rozwoju cywilizacyjnego czy technologicznego, odzwierciedla zmiany demograficzne oraz gospodarcze, a także sytuację i problemy lokalnych społeczności. Dziś użytkownicy miasta chcą, by władze miejskie zapewniły im dostęp do nowych usług publicznych, w tym do sieci szerokopasmowego internetu lub do aplikacji wykorzystujących dane gromadzone przez samorządy. Oczekują, że ratusz – wykonując zadania własne – będzie wykorzystywał innowacyjne technologie, stosował lub promował energooszczędne rozwiązania, a usługi te będą świadczone efektywnie i za przystępną cenę.

Władze miasta stoją zatem przed wyzwaniem, jak w zmieniającej się rzeczywistości, także gospodarczej, przy rosnącej świadomości mieszkańców o przysługujących im prawach oraz przy ich presji na jakość właściwie określić zakres oraz standard usług publicznych dostarczanych przez samorząd, a ponadto rozważyć optymalne sposoby realizacji zadań. Jednym z możliwych rozwiązań mogłaby być „karta praw mieszkańca” stanowiąca rodzaj zobowiązania władz wobec społeczności lokalnej.

Karta byłaby odzwierciedleniem wizji rozwoju miasta, a także konkretnych programów i działań realizowanych w skali ogólnomiejskiej. Pokazałaby obszary świadczeń dostępnych dla mieszkańców, określiła standardy konkretnych usług publicznych oraz – być może – politykę cenową w tym zakresie. Standardy te powinny znaleźć odzwierciedlenie nie tylko w dokumentach wewnętrznych (np. regulaminach działań urzędu, zasadach działalności jednostek organizacyjnych), ale także w dokumentacji przetargowej czy zasadach współpracy z organizacjami pozarządowymi. Dokument taki byłby też podstawą oceny tego, jak efektywnie

realizowane są zadania władz, oraz stopnia zadowolenia mieszkańców z tych działań. Wypracowane standardy usług mogłyby zostać powiązane z oceną jakości (komfortu) życia w mieście.

### ROLA MIASTA W ŚWIADCZENIU USŁUG

Taki systemowy nacisk na osiągnięcie rezultatów wpływających na wzrost satysfakcji mieszkańców nie oznacza, że to samorząd ma być zawsze bezpośrednim dostawcą oferowanych przez miasto usług publicznych. Rola władz może ograniczyć się do organizacji rynku (stworzenia przestrzeni do aktywności przedsiębiorców), monitorowania jakości i egzekwowania prawidłowego wykonywania usług. Jednym z instrumentów prawnych umożliwiających realizację zadań publicznych przy współpracy z inwestorem prywatnym, który wpisuje się w założenie określenia rezultatu (celów) usług publicznych, jest np. PPP.

W ramach PPP inwestor prywatny jest odpowiedzialny za sfinansowanie, budowę i utrzymanie danego obiektu, a następnie za świadczenie usług w określonym czasie (np. 10 lat). Dla przykładu, wdrażając projekt PPP dotyczący np. oświetlenia ulicznego, miasto w dokumentacji przetargowej określiłoby standardy i parametry końcowe usługi (liczba latarni objętych projektem, jasność oświetlenia, barwa światła, liczba godzin świecenia itp.). Partner prywatny byłby odpowiedzialny za sfinansowanie całego projektu, wybór właściwej technologii, utrzymanie latarni w okresie umowy oraz niezmiennosc ceny usługi. Poprzez zastosowanie odpowiednich kryteriów oceny miasto może premiować nie tylko najniższą cenę, ale np. efektywność energetyczną. Wybór technologii czy materiałów jest ryzykiem inwestora prywatnego, a błąd może doprowadzić do obniżenia należnego wynagrodzenia (np. nieosiągnięcie zakładanej efektywności energetycznej).

Na tym przykładzie widać, że miasto, realizując swoje cele, zapewnia za pośrednictwem partnera prywatnego dostępność określonej usługi publicznej o jasno określonym standardzie w całym okresie umowy, osiągając korzyść ekologiczną (mniejsze zużycie energii) i ekonomiczną (obniżenie kosztów utrzymania urządzeń). Stwarza jednocześnie przestrzeń do aktywności przedsiębiorcy (partnera prywatnego) z korzyścią dla mieszkańców, czyli wpisuje się w koncepcję inteligentnego miasta. ●

.....  
**Magdalena Zabłocka:** radca prawny w kancelarii  
Domański Zakrzewski Palinka

### REKOMENDACJE THINKTANK ↑

**Władze miast powinny lepiej wykorzystywać potencjał sektora prywatnego przy świadczeniu usług publicznych. To pozwoli im się skoncentrować na kluczowych zadaniach wynikających z roli samorządu w systemie funkcjonowania organizmów miejskich. Takie podejście tworzy przestrzeń do aktywności wszystkich „użytkowników miasta”.**