

**Florian Kuźnik, Bogumił Szczupak, Jerzy Biniecki,  
Zygmunt Barczyk, Artur Ochojski, Marcin Baron**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## **EFEKTYWNE ŚWIADCZENIE MIEJSKICH USŁUG PUBLICZNYCH**

---

**Streszczenie:** Efektywne świadczenie usług publicznych staje się wyzwaniem dla władz publicznych, w tym władz samorządowych, które są odpowiedzialne za wiele usług komunalnych i społecznych. Usługi publiczne stają się coraz droższe; niezbędne są nowe nakłady inwestycyjne, rosną koszty bieżące funkcjonowania systemów świadczeń i obsługi. Nie wystarczają już cząstkowe działania podnoszące efektywność. Artykuł jest próbą kompleksowego, wielopłaszczyznowego postawienia kwestii efektywności w usługach publicznych. Zawiera propozycję procedury badania efektywności, w tym schematu metodycznego uwzględniającego różne aspekty podmiotowe i przedmiotowe procesu świadczenia miejskich usług publicznych.

**Słowa kluczowe:** miasto, usługi publiczne, efektywność.

### **1. Efektywność usług publicznych – sformułowanie problemu w aspekcie zarządzania i polityki rozwoju**

Efektywne świadczenie usług publicznych zaczyna powoli stawać się wyzwaniem dla władz publicznych odpowiedzialnych za te usługi. Dotyczy to zarówno władzy centralnej, jak i władz samorządowych. Z jednej strony, usługi publiczne (użyteczności publicznej) stają się coraz bardziej nasycone nowoczesną aparaturą i zaawansowanymi technologiami. Z drugiej strony, beneficjenci tych usług oczekują wyższych standardów jakościowych. W sumie powoduje to, że usługi publiczne są coraz kosztowniejsze. Stopniowo także obok nakładów inwestycyjnych trudne do ponoszenia stają się koszty funkcjonowania starych i nowych systemów świadczeń i obsługi. Na powyższe, zarysowane tu skrótowo wyzwanie można odpowiedzieć na wiele sposobów, m.in.:

- ograniczyć zakres usług publicznych, w tym poprzez ich prywatyzację czy komercjalizację,
- część dotychczas ponoszonych kosztów przerzucić na użytkowników usług publicznych,
- inaczej niż dotychczas zorganizować konkretne systemy świadczeń i obsługi,

- uruchomić radykalne działania oszczędnościowe i walkę z marnotrawstwem lub domniemanym marnotrawstwem środków publicznych przeznaczanych na daną usługę.

Nie negując skuteczności przykładowo zarysowanych tu proefektywnościowych działań cząstkowych, warto zwrócić uwagę na potrzebę czy wręcz konieczność kompleksowego, wielopłaszczyznowego zdefiniowania kwestii efektywności w usługach publicznych. Dalsze rozważania w niniejszym tekście odnoszą się do sfery miejskich usług publicznych.

Efektywność świadczenia miejskich usług może być oceniana z wielu perspektyw. Istotne wydają się cztery perspektywy podmiotowe oglądu efektywności, a mianowicie:

- perspektywa władzy publicznej, która odpowiada przed obywatelami za zorganizowanie systemu usługowego w mieście, za skuteczność procesu świadczenia usług publicznych, w tym za ich finansowanie,
- perspektywa operatora usługi publicznej, czyli specjalistycznej instytucji, która dysponuje wiedzą i umiejętnościami, specjalistyczną aparaturą oraz sprawnością i doświadczeniem organizacyjnym w danej dziedzinie usług i która ma swój własny wzorzec efektywności organizacyjnej,
- perspektywa użytkownika usługi publicznej, który z jednej strony jest zainteresowany jakością świadczonych na jego rzecz usług, ale z drugiej strony niechętnie ponosi zwiększone nakłady na rzecz swoich usług, np. wkład własny,
- perspektywa obywatelska, czyli wspólnoty (społeczności) samorządowej, która, z jednej strony, zmuszona jest, razem z władzami publicznymi, uczestniczyć w decyzjach alokacyjnych w sprawach wielu rodzajów usług publicznych; z drugiej zaś strony, obywatele i wspólnoty lokalne są częścią zbioru użytkowników usług publicznych.

Usługa publiczna jest pewnego rodzaju powinnością władzy publicznej i najczęściej jest wyrażona w postaci zadania publicznego przypisanego do danego poziomu władz publicznych. Władza publiczna, np. miejska, ma zagwarantować jej dostarczenie do wyznaczonego zbioru odbiorców – użytkowników usługi. Oznacza to, że władza publiczna jest zobowiązana zorganizować system świadczenia usługi. Zazwyczaj, chociaż nie zawsze, idzie za tym użycie środków publicznych na finansowanie danej usługi. Obowiązkiem władzy publicznej jest także monitorowanie procesu świadczenia usług i, co ważniejsze, prowadzenie polityki rozwoju w sferze przypisanych jej usług. Z perspektywy władzy publicznej szczególnie istotne wydają się być dwa kryteria oceny. Pierwsze to skuteczność procesu świadczenia usługi – usługa ma być dostępna dla użytkowników. Drugie kryterium to właśnie efektywność świadczenia usługi – usługa ma kosztować „rozsądne” pieniądze. Usługa publiczna niemonitorowana i niekontrolowana pod względem efektywności staje się dla władzy publicznej przysłowiowym „workiem bez dna”. Podejmowane zaś arbitralnie i wyrywkowo cięcia oszczędnościowe lub prowizoryczne regulacje tamujące marnotrawstwo pieniędzy publicznych prowadzą najczęściej do obniżenia jakości

danej usługi, upowszechniania się syndromu kolejki, a czasem nawet do tragicznych skutków dotykających konkretnych ludzi, np. w sferze usług zdrowotnych.

Operatorem usługi publicznej może być podmiot gospodarczy publiczny lub prywatny. Dla rozważań w niniejszym opracowaniu ważne jest to, że potrafi profesjonalnie świadczyć daną usługę; posiada wiedzę i umiejętności, specjalistyczną aparaturę (infrastrukturę) i doświadczenia organizacyjne. Dla operatora usługi publicznej jego efektywność działania (organizacyjna) jest kategorią kluczową. Operator w dłuższym okresie musi uzyskać pewne minimum efektywności. Operator, najczęściej podmiot publiczny, może sobie pozwolić na generowanie długów tylko w sytuacji, gdy swoje zadłużenie jest w stanie przerzucić na władze publiczne. Łatwiej to osiągnąć, gdy występuje z pozycji monopolisty dyktującego warunki i władzy publicznej i użytkownikom usług. Wraca więc problem organizacji sfery usług publicznych i wyboru modelu świadczenia danej usługi.

W przypadku użytkownika usługi publicznej (odbiorcy, beneficjenta, klienta) warto zwrócić uwagę na fakt, że jest on, z jednej strony, uczestnikiem rynku, nawet wtedy, gdy jest to bardzo źle zorganizowany rynek, a z drugiej strony, jest obywatelem, który w ostatecznym rozrachunku i tak płaci za „darmowe”, świadczone mu usługi publiczne. Dla efektywności świadczenia usług publicznych ma to duże i wieloaspektowe znaczenie. Użytkownik usługi publicznej jest niekonsekwentny w swych zachowaniach. Jest zainteresowany wysoką jakością usług, niechętnie uczestniczy jednak w kosztach świadczenia usługi. Za większość niesprawności w systemie świadczenia usługi skłonny jest obwiniać władze publiczne.

Na trzy przedstawione powyżej perspektywy podmiotowe badania efektywności świadczenia miejskich usług publicznych nakłada się jeszcze perspektywa obywatelska, czyli wspólnoty (społeczności) samorządowej. Wspólnota terytorialna (samorządowa) występuje tu jako ostateczny, zbiorowy czynnik decyzyjny, który musi w końcu rozstrzygać, na co przeznaczать pieniądze publiczne, gdy „do obsłużenia” pozostaje wiele dziedzin usług publicznych. Decyzje alokacyjne podejmuje, co prawda, władza publiczna (reprezentacja wspólnoty samorządowej), ale pozostaje ona jednak pod presją oczekiwań całej wspólnoty. Obywatele i wspólnoty lokalne są także częścią zbioru użytkowników usług publicznych, co powoduje, że występując w konkretnych systemach działania (w sensie, jaki temu pojęciu nadał M. Crozier), mogą się zachowywać inaczej, niż wskazywałyby na to dominująca opinia wspólnoty.

Kwestia oceny efektywności miejskich usług publicznych jawi się nam jako problem łączenia powyższych perspektyw tak, aby przy ocenie efektywności uwzględnić możliwie wszystkie aspekty procesu świadczenia usług. Problemu tego nie można traktować wyłącznie analitycznie, to znaczy sprowadzić go do zestawienia nakładów i wyników zaprogramowanych bądź już świadczonych usług. Efektywność powinna być ujęta procesowo, co oznacza nakładanie na siebie działań podejmowanych we wszystkich etapach i przez wszystkich uczestników procesu świadczenia usług. Oznacza także, że monitoring i ocena efektywności powinny być traktowane jako integralny składnik zarządzania usługami publicznymi. Co więcej, nie moż-

na tu abstrahować od aspektu politycznego. W ramach polityki, a często w ramach wielu polityk dotyczących usług publicznych, ustala się podstawowe, wartościujące elementy dotyczące standardów i zakresu przedmiotowego świadczonych usług. Tę wartościującą część standardów usług będziemy dalej nazywać standardami aksjologicznymi.

Logika efektywności orientująca się na proces zarządzania pozwala przełamać bardzo często spotykane „empiryczne” podejścia i wytyczne typu: oszczędzać na usługach publicznych, bo to „worek bez dna”, lub przeznaczyć więcej pieniędzy na usługi publiczne, bo to jedyny sposób na wyjście z bałaganu organizacyjnego, usunięcie zacofania technologicznego i w końcu podniesienie ich jakości. Istota problemu niemożności bądź nieumiejętności kontrolowania efektywności świadczenia usług publicznych tkwi, naszym zdaniem, w zarządzaniu i polityce lokalnej. Podmioty zarządzania i polityki lokalnej nie potrafią oceniać efektywności świadczenia usług publicznych, ponieważ koncentrują się jedynie na swoim udziale w procesie świadczenia tych usług, nie wiedząc, co ma być produktem danej usługi. Badanie efektywności usług publicznych wymaga, aby usługa publiczna była sformułowana w konkretnej postaci, czyli w postaci produktu usługi.

## **2. Zarys procedury badania efektywności miejskich usług publicznych**

Studia nad efektywnością (procesu) świadczenia miejskich usług publicznych, biorąc pod uwagę aktualny stan badań na ten temat, oznaczają:

- opracowanie odrębnego schematu metodologicznego badania efektywności miejskich usług publicznych z uwzględnieniem wielu perspektyw oceny efektywności tych usług wyrażonych jako produkty,
- wprowadzenie metodyki oceny efektywności miejskich usług publicznych w proces zarządzania miastem i lokalnej polityki rozwoju,
- wypracowanie strategii zarządzania miastem jako podstawy zarządzania za pomocą rezultatów.

Finalny efekt studiów nad efektywnością świadczenia miejskich usług publicznych plasuje się w sferze zarządzania i polityki rozwoju. Opracowanie schematu metodologicznego badania efektywności w usługach publicznych, chociaż jest to zagadnienie samo w sobie złożone i bardzo słabo rozpoznane w literaturze, traktujemy jako wstęp do wnioskowania na temat zarządzania i polityki lokalnej. Wdrożenie metodyki badania efektywności usług publicznych może nastąpić jedynie poprzez mechanizm zarządzania i polityki. Finalnym efektem badań będzie wypracowanie strategii zarządzania miastem zorientowanego na efektywność procesu świadczenia usług publicznych.

W ostatnich latach jesteśmy świadkami dużych przeobrażeń w systemach świadczenia miejskich usług publicznych nie tylko w podlegającej dynamicznym przemianom gospodarce polskiej, ale i w wielu innych, wysoce stabilnych gospodarczo

krajach. Zakres tychże usług stał się bowiem do tego stopnia szeroki, a oczekiwania różnych użytkowników usług wobec standardu usług publicznych tak duże, że ich świadczenie często zaczyna przekraczać możliwości finansowe i organizacyjne samorządu terytorialnego nawet bardzo bogatych krajów. Sprawilo to, że w ostatnich latach byliśmy świadkami wielu procesów restrukturyzacji czy nawet deregulacji systemów świadczenia miejskich usług publicznych, zorientowanych na „nowe” zarządzanie, najwyższą jakość, największą wartość, efektywność, oszczędność itd. Jednocześnie procesom tym towarzyszyły różne podejścia do zaangażowania sektora publicznego i prywatnego w świadczenie miejskich usług publicznych. Z punktu widzenia potrzeb praktyki samorządowej w Polsce istotna obecnie staje się refleksja nad efektywnością różnych, identyfikowanych przez tzw. wymianę dobrych praktyk, schematów postępowania związanych z zarządzaniem miejskimi usługami publicznymi oraz powiązaną z nimi polityką lokalną.

Efektywność w sektorze usług traktowana jest w sposób fragmentaryczny. Każdy uczestnik procesu świadczenia usług posługuje się własną logiką formułowania efektywności. Jak dotychczas, nie jest w praktyce stosowana całościowa metodologia badania efektywności świadczenia usług publicznych. Co więcej, taka metodologia, uwzględniająca różne perspektywy podmiotowe efektywności, nie została opracowana.

Podstawą koncepcyjną poszukiwania metodologii oceny efektywności miejskich usług publicznych, poza teorią gospodarowania w wydaniu mikroekonomicznym, są:

- teoria zarządzania usługami publicznymi,
- teoria przedsiębiorczości sektora publicznego,
- teoria rozwoju lokalnego.

Teoria zarządzania usługami publicznymi ukazuje dynamikę przemian, jakie zachodzą w różnych systemach świadczenia usług publicznych. Liczne nowe rozwiązania koncepcyjne, koncentrujące się na analizie procesów, mierzenia rezultatów oraz zarządzania jakością usług, mogą być podstawą nowych orientacji badań nad efektywnością świadczenia usług publicznych. Teoria przedsiębiorczości sektora publicznego wyraźnie pokazała, jak przechodzić z tradycyjnych, administracyjnych sposobów świadczenia usług publicznych na rozwiązania przedsiębiorcze, zorientowane na konkurencyjność i wyniki. Z kolei teoria rozwoju lokalnego, współcześnie akcentująca aksjologiczny wymiar rozwoju, procesy innowacyjne, procesy uczenia się, szybkie zmiany technologiczne, pozwala na identyfikację nowych kryteriów efektywności świadczenia usług publicznych. Połączenie dorobku trzech wyżej wymienionych teorii pozwala na opracowanie i ustalenie warunków aplikacyjności modelu efektywnego świadczenia miejskich usług publicznych.

### **3. Schemat metodyczny badania efektywności miejskich usług publicznych**

Punktem wyjścia metodyki badań są cztery poprzednio scharakteryzowane perspektywy podmiotowe oglądu efektywności, a mianowicie:

- perspektywa władzy publicznej jako organizatora procesu świadczenia usług publicznych, finansującego usługi, gwaranta jakości usług,
- perspektywa operatora usługi jako specjalistycznej instytucji mającej kompetencje merytoryczne do świadczenia usług,
- perspektywa użytkownika usługi jako beneficjenta, który ma prawo oczekiwać dostawy usług o wysokiej jakości,
- perspektywa obywatelska jako zbiorowego podmiotu oceniającego proces świadczenia usług publicznych.

Cztery segmenty podmiotowe tworzące powyższe perspektywy uczestniczą także w procesie zarządzania miastem i formułowania lokalnej polityki rozwoju. Zarządzania i polityki lokalnej nie traktujemy wyłącznie jako wewnętrznej kwestii lokalnej władzy i administracji publicznej. Za niezbędne uznajemy, co znajduje potwierdzenie w polskiej praktyce funkcjonowania samorządności lokalnej, różne wspólnotowe i partycypacyjne formy zarządzania publicznego i formułowania polityki lokalnej.

Przyjmujemy, że z punktu widzenia oceny efektywności można wydzielić pakiet spraw do rozstrzygnięcia w procesie świadczenia miejskich usług publicznych. Pakiet ten można przedstawić w ujęciu następujących przekrojów przedmiotowych:

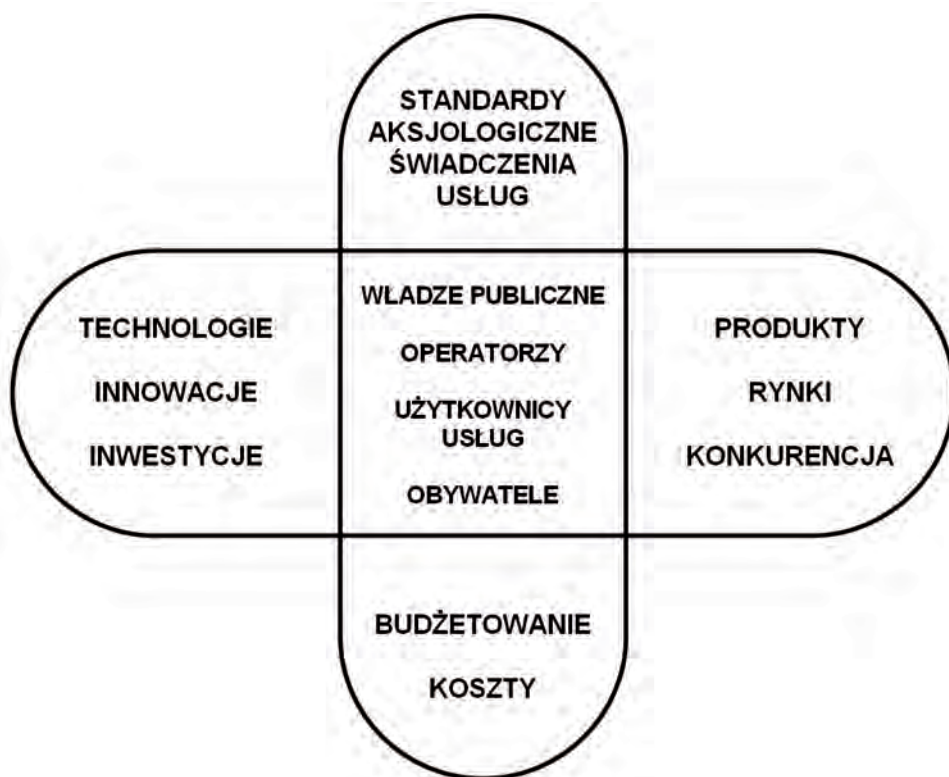
- standardy aksjologiczne świadczenia usług,
- produkty usługowe oraz rynki i konkurencja wyróżnionych usług,
- technologie i innowacje oraz inwestycje w wyróżnionych usługach,
- budżetowanie i koszty usług.

Zestawienie razem układu podmiotowego i przedmiotowego procesu świadczenia miejskich usług publicznych umożliwia zbudowanie modelu analitycznego, z którego można przejść do różnych przekrojów analizy efektywności usług publicznych. Schemat ideowy, na bazie którego można zbudować taki model oceny, przedstawiono na rys. 1.

W przekroju standardów aksjologicznych chodzi o:

- ustalenie wartości, jakie mają być w mieście osiągnane, zachowane, chronione, wzmacniane itp. za pomocą usług publicznych,
- przypisanie rangi aksjologicznej poszczególnym usługom,
- określenie pożądanego zakresu przedmiotowego (co się na nią powinno składać) i podmiotowego (kto powinien być beneficjentem) danej usługi.

Ustalenie standardów aksjologicznych jest w pierwszej kolejności obowiązkiem władzy publicznej. Jednakże w przypadku miejskich usług publicznych nie można powiedzieć, że jest to niejako autonomiczne uprawnienie władzy miejskiej. Swoje udział w ustalaniu standardów aksjologicznych w poszczególnych dziedzinach usług publicznych ma także władza najwyższego szczebla w systemie. Wynika to albo z narodowej ważności danej usługi, albo z konieczności finansowania usługi z budżetu państwa. Przykładem może być oświata, bardzo istotna dla funkcjonowania całego społeczeństwa, chociaż realizowana w szkołach municypalnych. Ustalanie standardu aksjologicznego to w zasadniczym stopniu definiowanie usług, określa-



**Rys. 1.** Schemat metodyczny badania efektywności świadczenia miejskich usług publicznych

Źródło: opracowanie własne.

nie ich zakresu przedmiotowego i podmiotowego oraz ich uzasadnianie przyjętym zestawem wartości. Jest to proces polityczny, w którym biorą udział obywatele – wspólnoty obywatelskie miasta.

Przekrój produktów usługowych oraz rynków i konkurencji odzwierciedla proces precyzowania oferty usługowej. Na proces ten składają się:

- generowanie produktu usługowego – jakie świadczenia, jakie czynności, jak często i na jakim poziomie jakościowym będą oferowane użytkownikowi usługi publicznej, a także przedstawione władzy publicznej do akceptacji,
- określenie sposobu świadczenia usługi – kto może być jej „producentem” i dostawcą,
- określenie warunków, na jakich władza miejska będzie się kontaktować z potencjalnymi operatorami usługi publicznej – przez oferty rynkowe, kontrakty, wymagania techniczne, specjalne uprawnienia itp.

W przekroju produktów usługowych istotną rolę odgrywają operatorzy usług. Oni są w stanie sformułować ofertę usługową jako ofertę produktową. Do sprecy-

zowania swoich standardów produktowych potrzebują wiedzy na temat standardów aksjologicznych, za którymi idzie skłonność władz do wydatkowania środków publicznych i „kupowania” usług dla swoich użytkowników. Standardy aksjologiczne akceptowane i internalizowane w społecznościach lokalnych przenoszą się na skłonność użytkowników usług do ponoszenia wkładu własnego w finansowaniu usług publicznych.

Dla przekroju technologii i innowacji oraz inwestycji istotne jest pytanie, na ile cały układ podmiotowy miejskich usług publicznych jest skłonny inwestować w nowe technologie i realizować ścieżkę rozwoju technologicznego tych usług. Inwestowanie jest w pierwszej kolejności powinnością władzy miejskiej. To ona musi rozbudowywać urządzenia miejskie bezpośrednio i pośrednio związane z daną usługą. Władza miejska ma także obowiązek inwestować w kapitał ludzki i w innowacje. Inwestowanie w rozwój swojego potencjału usługowego jest powinnością operatora usługi, który chcąc uczestniczyć w grze (rynkowej) o kontrakty usług, musi powiększać swoje zdolności wykonawcze i być konkurencyjnym w zderzeniu z innymi oferentami usługi publicznej. Przy omawianiu kwestii inwestowania w usługi publiczne nie wolno zapominać o użytkownikach usług. Oni także mogą inwestować w „swoje” usługi, pod warunkiem że stworzone są w tym względzie możliwości w ramach różnych systemów ubezpieczeniowych i kredytowo-pożyczkowych

Przekrój budżetowania i kosztów można traktować jako techniczne domknięcie złożonego procesu powstawania (wyłaniania się) oferty usługowej. Im precyzyjniej wyrażone są poszczególne składowe tej oferty w trzech poprzednich przekrojach, tym łatwiej i precyzyjniej można szacować wszystkie nakłady i efekty usług publicznych. Niejako punktem kontrolnym jest generowanie produktu usługowego.

Z punktu widzenia metodyki oceny efektywności świadczenia miejskich usług publicznych ważne jest to, że układ podmiotowy świadczenia tych usług jest niespójny. Poszczególne jego segmenty wyrażają różne wartości, oczekiwania i interesy. Oznacza to, z jednej strony, konieczność uwzględnienia w ocenie efektywności poprzednio już omówionych czterech perspektyw podmiotowych oceny efektywności, a z drugiej strony, przyjęcia założenia metodologicznego, że miejscem prowadzenia dialogu i uzgadniania stanowisk jest proces zarządzania (współrządzenia) miastem oraz proces tworzenia polityki rozwoju lokalnego. W procesie zarządzania i polityki lokalnej może następować dochodzenie do wyższej efektywności świadczenia miejskich usług publicznych.

Dla analizy efektywności świadczenia miejskich usług publicznych niezbędne są następujące podejścia badawcze:

- podejście produktowe – jakie produkty usługowe są oferowane, jak jest oceniana ich jakość, jakie efekty finalne przynoszą, jakie poniesiono nakłady na ich wyprodukowanie, kto poniósł te nakłady itp.,
- podejście procesowe – jak efektywny/marnotrawny jest sam proces świadczenia usług publicznych,



- podejście polityczno-zarządcze – jak zarządzanie miastem i polityka lokalna usprawniają proces świadczenia usług i warunkują efektywność świadczenia usług publicznych, czy i jak przebiega proces uczenia się efektywności.

## Literatura

- Andrews R., Entwistle T., *Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity*, J. Public Adm. Res. Theory, January 15, 2010.
- Bailey S.J., *Local Government Economics*, MacMillan Press Ltd., London 1999.
- Barczyk Z., Biniecki J., Ochojski A., Szczupak B., *Przedsiębiorczość, samorządność, rozwój lokalny*, Wydawnictwo AE, Katowice 2001.
- Curry A., *Innovation in Public Service management*, „Managing Service Quality” 1999, no. 9.
- Jeżowski P. (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym*, SGH, Warszawa 2002.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
- Kuźnik F., *Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, [w:] B. Kożuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
- Kuźnik F., *Zarządzanie usługami publicznymi w koncepcjach zarządzania publicznego*, [w:] K. Lisiecka, T. Papaj (red.), *Kierunki doskonalenia usług świadczonych przez administrację publiczną*, Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego i Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2009.
- Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań 1994.
- Stiglitz J., *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2004.
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.
- Zalewski A. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, SGH, Warszawa 2007.

## EFFECTIVE DELIVERY OF URBAN PUBLIC SERVICES

**Summary:** Effective delivery of public service has become a challenge to public authorities, including self-governments who are responsible for an array of municipal and social services. Public services become more expensive, new investment needs arise and operation costs of delivery and maintenance grow. Fragmentary, single actions towards efficiency are currently not a solution. The paper is an attempt of complex and multidimensional issue of efficiency in public services. It includes a proposal of procedure for effectiveness assessment, including a methodological outline which takes into consideration different subjective and objective aspects of urban public services delivery.