

Marian OLIŃSKI¹

DOI: 10.15290/ose.2015.04.76.09

EFEKTYWNOŚĆ SPOŁECZNA KONTRAKTOWANYCH ZADAŃ PUBLICZNYCH

Streszczenie

W artykule poruszono problematykę pomiaru efektywności zadań publicznych realizowanych przez organizacje pozarządowe. Zlecenie realizacji zadań publicznych przez administrację publiczną zewnętrznym podmiotom (często są to lokalne organizacje pozarządowe) staje się coraz bardziej popularną formą zaspokajania potrzeb społecznych. Rozwiązanie takie posiada wiele zalet, wśród których wymienia się wzrost efektywności kontraktowanych zadań. Jednak nie jest to uniwersalna reguła, dlatego jest konieczne opracowywanie i doskonalenie dotychczas stosowanych metod pomiaru efektywności społecznej. Proponowane metody w maksymalnie ścisły sposób powinny pozwalać na identyfikowanie stopnia efektywności – oddzielając efektywne wykonywanie zadań publicznych od działań nieefektywnych. W niniejszym artykule przedstawiono propozycję szacowania efektywności realizacji kontraktowanych zadań publicznych (którą nazwano Metodą Kluczowych Efektów – MKE) wraz z praktycznymi przykładami jej zastosowania.

Słowa kluczowe: efektywność, zadania publiczne, organizacje pozarządowe

SOCIAL EFFICIENCY OF CONTRACTING PUBLIC SERVICES

Summary

This paper presents the issue of measuring the effectiveness of public services implemented by NGOs. Outsourcing of public tasks by public administration institutions to external entities (often local NGOs) is becoming an increasingly popular way to meet social needs. This solution has many advantages, one of them being an increase in efficiency. However, it is not a universal rule and, therefore, it is necessary to develop and improve the previously used methods of measuring the effectiveness of social services. These methods should allow for an identification of the degree of efficiency by distinguishing between the effective performance of public services and inefficient operations. This paper proposes a method of estimating the effectiveness of the implementation of contracted public services (referred to as the Method of Key Effects – MKE), accompanied by practical examples of its application.

Key words: efficiency, public services, non-governmental organisations

¹ Dr Marian Oliński – Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie; e-mail: olinski@uwm.edu.pl.

1. Wstęp

Zlecanie realizacji zadań publicznych jest popularną i powszechnie stosowaną formą współpracy w zakresie wykonywania zadań społecznie użytecznych [Truszkowska-Kurstak, 2012, s. 224]. Często przyjmuje się, iż podmioty zewnętrzne (organizacje pozarządowe), które podejmują się wykonywania określonych zadań, czynią to w bardziej efektywny sposób, niż administracja publiczna. Dzieje się tak z wielu powodów, m.in. wiele organizacji pozarządowych korzysta z pracy wolontariuszy, potrafi także zdobyć dodatkowe środki od sponsorów, w odróżnieniu od sektora publicznego konkurują między sobą, co wymusza obniżanie kosztów itd. [Oliński, Krukowski, Walkowiak, 2013, s. 26]. Oczywiście, sytuacja taka nie zawsze musi zachodzić, dlatego ważnym zagadnieniem jest dobór metod i narzędzi pozwalających szacować efektywność realizacji konkretnego zadania tak, aby można było jednoznacznie ustalić kto i dlaczego wykonuje dane zadanie w sposób bardziej efektywny.

Efektywność jest pojęciem używanym zarówno w języku potocznym, jak i naukowym (zwłaszcza w obszarze nauk ekonomicznych). O ile zastosowanie potoczne nie wymaga ścisłej operacjonalizacji tego pojęcia, to używanie go w praktyce gospodarczo-społecznej wymaga nie tylko dokładnego zdefiniowania pojęcia efektywności, ale również skonstruowania metod i narzędzi pomiaru tejże efektywności. Jakkolwiek organizacje pozarządowe w swojej działalności integrują wymiar ekonomiczny z etycznym [Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 13], w związku z czym efektywność jest tylko jednym z parametrów mogących ocenić funkcjonowanie tych organizacji, to jednak często w odniesieniu do trzeciego sektora mamy do czynienia z sytuacją, w której rozdziela się środki publiczne – a więc środki należące do ogółu obywateli, co jest argumentem przemawiającym za nadawaniem jak największego znaczenia problematyce efektywności. Właściwy pomiar wartości efektów zmusza do uchwycenia ilości i jakości wytwarzanych dóbr i usług. W sektorze prywatnym pozwala na to mechanizm rynkowy, który dzięki poziomowi cen wyznacza wartość efektów. W sektorze publicznym, w którym znaczna część wytwarzanych dóbr i usług jest dystrybuowana poza mechanizmem rynkowym, wydaje się to zdecydowanie trudniejsze [Przygodzka, 2008, s. 162]. W tym ujęciu zbudowanie odpowiednich narzędzi monitorujących efektywność społeczną powinno być zabezpieczeniem przed marnotrawstwem środków. Dlatego też celem niniejszego opracowania jest przedstawienie narzędzia pozwalającego szacować poziom efektywności realizacji konkretnych zadań publicznych przez organizacje pozarządowe.

Przedstawiciele nauk o zarządzaniu, zajmujący się badaniem efektywności, duży nacisk kładą na powiązanie pojęcia efektywności z zasadami racjonalnego działania [np.: Adamiecki, 1985, s. 199; Kotarbiński, 1973, s. 171; Drucker, 2010, s. 11; Bednarski, 1998, s. 105]. Zasady te powinny być wpisane w niemal każdą ludzką aktywność (również tę o charakterze społecznym). Ludzie (często w ramach organizacji, które stworzyli, dotyczy to także organizacji pozarządowych) w swych działaniach dążą do osiągnięcia danego celu przy minimalnym zużyciu środków lub dążą do maksymalizacji celu przy określonych wcześniej środkach. Mogą jednocześnie wybierać drogi pośrednie pomiędzy maksymalizacją celu a minimalizacją środków – jednak w każdym przypad-

ku mamy do czynienia z realizacją zasady efektywności. Z powiązania zasady racjonalnego działania z efektywnością społeczną wynikają dwie podstawowe przesłanki. Po pierwsze, ściśle powiązanie efektywności z problematyką definiowania i realizowania celów organizacji – jak zauważa B. Koźuch, organizacje publiczne mają własne cele wewnątrzorganizacyjne, ale są one podporządkowane celowi głównemu, osiąganemu przede wszystkim dzięki specyficznym relacjom z odbiorcami usług publicznych [Koźuch, 2006, s. 18]. Po drugie, uwzględnianie w procesie osiągania tychże celów dwóch podstawowych kategorii, a mianowicie efektów i nakładów. Dlatego też większość definicji precyzuje efektywność jako relację określonego efektu do danego czynnika produkcji lub zespołu czynników produkcji [patrz: *Noma Encyklopedia...*, 2004, s. 192; *Słownik języka polskiego*, 2014, s. 484]. Stąd model mechanizmu kontraktowania powinien zawierać te elementy (tzn. powinien definiować efekty wynikające z kontraktowania określonych usług, jak również szacować nakłady związane z owym kontraktowaniem). Jeśli do obu tych zmiennych (tzn. efektów i nakładów) dodamy czas (wszystko musi odbywać się i być oceniane w określonym czasie), można stwierdzić, że efektywność społeczną procesów rozwojowych wyznaczają trzy komponenty: nakłady, efekty i czas.

Właśnie w takim ujęciu przedstawiono w niniejszym opracowaniu problematykę pomiaru efektywności społecznej realizacji usług społecznych w formie kontraktowania. W praktyce problem ten sprowadza się do opracowania zestawu wskaźników oceny badających efektywność, tak aby były one dokładne, obiektywne i umożliwiały porównania zarówno w czasie, jak i pomiędzy określonymi działaniami. Przy czym, mówiąc o roli czasu w ocenie efektywności społecznej określonych usług, wykracza się poza obszar jednego roku (kontraktowanie wieloletnie). Jedną z zalet takiego kontraktowania jest fakt, iż efektywność mierzona w okresie kilkuletnim pozwala uzyskać bardziej miarodajne wyniki co do efektów i kosztów kontraktowanych usług.

2. Obszary kontraktacji

Ze względu na bardzo dużą różnorodność obszarów aktywności NGOs – począwszy od działalności kulturalnej poprzez politykę społeczną i gospodarkę (*Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, precyzuje 33 obszary zadań publicznych) nie jest możliwe ustalenie jednolitego zestawu precyzyjnych narzędzi i wskaźników oceny badających efektywność społeczną kontraktowanych usług. Można określić uniwersalne schematy oceny efektywności, pasujące do każdej kontraktowanej usługi, lecz „cena” za taką uniwersalność jest wysoki stopień ogólności stosowanych mierników, co ograniczałoby i zniechęcało do ich praktycznego używania. Przykładowo w obszarze rozwoju przedsiębiorczości i promocji zatrudnienia można (i powinno się) uwzględniać taki efekt społeczny, jak nowe miejsca pracy, co w przypadku organizacji osiedlowego pikniku byłoby niedorzeczne.

Po przeanalizowaniu możliwych rodzajów obszarów aktywności (i ich częstotliwości występowania) wydzielono cztery główne obszary aktywności polskich NGOs, tak aby objąć wszystkie możliwe rodzaje zadań (dotyczących sfery publicznej) określonych w art. 4 wspomnianej ustawy. Dla poszczególnych obszarów opracowane narzędzia

różnią się tak, aby jak najlepiej odpowiadać specyfice określonych przedsięwzięć. Wydzielone obszary, o których mowa to:

- obszar związany z gospodarką i wspieraniem rozwoju gospodarczego;
- polityka społeczna;
- działalność w obszarze: kultury, sztuki, promocji sportu, edukacji itd. polegająca na organizowaniu imprez okolicznościowych lub promujących pewne wzorce czy zachowania;
- działalność w obszarze: kultury, sztuki, promocji sportu, edukacji itd. polegająca na prowadzeniu określonego przedsięwzięcia w sposób ciągły.

W obszar pierwszy wchodziłyby wszelkie czynności obejmujące aktywizację społeczno-ekonomiczną regionu, np.: kojarzenie przedsiębiorstw, tworzenie sieci współpracy, kontakty z inwestorami, promocja lokalnego rynku itd. Działania z tego obszaru mogą być związane ze wszystkimi 33 rodzajami zadań wymienionymi we wspomnianym art. 4 (np. tworzenie miejsc pracy nie wyklucza osób niepełnosprawnych jako ostatecznych beneficjentów-pracobiorców utworzonych stanowisk pracy), choć w szczególności odnoszą się do punktu 11. (działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości), punktu 12. (działalności wspomagającej rozwój techniki, wynalazczości i innowacyjności oraz rozpowszechnianie i wdrażanie nowych rozwiązań technicznych w praktyce gospodarczej), jak i punktu 13. (działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych) oraz innych punktów (np. punktu 2. – działalności na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym – o ile takie osoby także będą beneficjentem kontraktowanych usług).

Drugi obszar wiąże się z szeroko rozumianą polityką społeczną. Obejmuje on takie działania, jak: pomoc społeczna i usługi socjalne, działania na rzecz osób niepełnosprawnych, przeciwdziałanie patologiom społecznym itd. Podobnie jak w poprzednim obszarze, wszystkie zadania wymienione w art. 4 ustawy mogą być bezpośrednio lub pośrednio związane z tym obszarem, aczkolwiek w szczególności będzie to dotyczyć takich zadań, o których mowa w pierwszych punktach art. 4 (np.: punkt 1. – pomoc społeczna, w tym pomoc rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób; punkt 2. – działalności na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym; punkt 3. – działalność charytatywna, ale także punkt 32. – przeciwdziałanie uzależnieniom i patologiom społecznym itd.).

Trzeci z opisywanych obszar obejmuje organizowanie cyklicznych imprez i wydarzeń na terenie konkretnej jednostki. Trudno tu wskazać zadania, które bezpośrednio się łączą z 33 zadaniami wymienionymi w art. 4, albowiem organizowane imprezy mogą dotyczyć wszystkich aspektów życia społeczności lokalnych (począwszy od ochrony i promocji zdrowia, poprzez podtrzymywanie i upowszechnianie tradycji narodowej, pielęgnowanie polskości oraz rozwój świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej, a kończąc na ratownictwie i ochronie ludności czy bezpieczeństwie publicznym).

Ostatni obszar to prowadzenie danej działalności w sposób ciągły (tzn. takich rodzajów aktywności, które nie mają dokładnie określonej daty wydarzenia, np. prowadzenie: muzeów, szkół, warsztatów, zakładów związanych z opieką zdrowotną lub opiekun-

czą itd.). Podobnie jak w poprzednim przykładzie, trudno wskazać zadania, które bezpośrednio łączą się z 33 zadaniami wymienionymi w art. 4, gdyż prowadzona działalność może dotyczyć wszystkich aspektów życia społeczności lokalnych.

3. Metoda Kluczowych Efektów

Mierzenie efektywności sektora publicznego odbywa się na poziomie makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym. Jako przykład metod szacowania efektywności sektora publicznego na poziomie makro można wymienić metody Public Sector Performance-PSP oraz Public Sector Efficiency-PSE [Afonso, Schuknecht, Tanzi, 2005, s. 321], a także metodę Data Envelopment Analysis-DEA [Farrell, 1957, s. 253; Charnes, Cooper, Rhodes, 1978, s. 429]. Wiele metod mierzenia efektywności społecznej na poziomie mikro (sprowadzającej się do oceny funkcjonowania podmiotów sektora publicznego lub w przypadku kontraktowania zadań do oceny funkcjonowania organizacji korzystających ze środków publicznych) zostało zapożyczonych z sektora prywatnego (przedsiębiorstw). Oczywiście, wymagało to pewnych dostosowań tych metod, tak aby uwzględnić także efekty społeczne, stąd mówimy o społecznej stopie zwrotu z inwestycji – SROI [Juraszek-Kopacz, Tyrowicz, 2008, s. 38; Matuszak, 2012, s. 39], audycie społeczną [Głowacki, Płonka, Rosiek, 2012, s. 328], zrównoważonej karcie wyników [Chodyński, Jabłoński, Jabłoński, 2007a, s. 88; Chodyński, Jabłoński, Jabłoński, 2007b, s. 40], społecznej wartości dodanej – SVA [Krawczyk, Kwiecińska, 2008, s. 94], metodzie PROVEIt.pl [Juraszek-Kopacz, 2012, s. 48] itd.

W proponowanej autorskiej metodzie (nazwanej **Metodą Kluczowych Efektów – MKE**) nie chodzi o to, aby mnożyć efekty i komplikować rachunek efektów społecznych i nakładów. Metoda ta raczej proponuje skupić się na niewielkiej liczbie efektów (może być to nawet jeden efekt) zgodnie z zasadą, iż orientujemy cel na dokładnie zdefiniowany problem. Jeśli chce się osiągnąć wiele efektów i pomóc w wielu obszarach – najczęściej nie pomaga się w żadnym. Natomiast oferowane obszary i zidentyfikowane efekty w ramach każdego obszaru są przykładami mającymi pomóc w odpowiednim doborze wskaźników oceniających efektywność społeczną danego przedsięwzięcia. Niemniej w każdym konkretnym przypadku mogą one podlegać modyfikacji i wyborze tylko tych efektów, które najlepiej „pasują” i pozwalają jak najobiektywniej ocenić dane przedsięwzięcie. W związku z tym, że każdy rodzaj kontraktowanej usługi jest odmienny – na końcu proponowanych efektów jest dodany „inny efekt” do sprecyzowania w określonym, konkretnym procesie kontraktowanej usługi. W każdym z obszarów starano się dobrać efekty o charakterze ilościowym (np. liczba: uczestników, kursantów, miejsc pracy itd.), jak i jakościowym. W efektach o charakterze jakościowym nie chodziło o to, aby dobrać zmienne, których nie można „zmierzyć”, ale o to, by nie była promowana jedynie ilość kosztem jakości (np. liczba miejsc pracy – lecz jakich miejsc pracy; liczba uczniów w szkole, ale jakie są efekty ich kształcenia itd.).

Poszczególnych rodzajów kontraktowanych usług ze względu na ich zróżnicowanie nie można porównywać pomiędzy sobą. Natomiast można porównać efektywność realizowania danego zadania w przypadku, gdy zajmowały się nim różne podmioty. Przyk-

ladowo, gdy zajmowało się tym starostwo powiatowe lub urząd gminy, a potem usługa ta w wyniku kontraktacji została oddana w outsourcing. Można również badać trendy w kontraktowaniu wieloletnim, tzn. sprawdza się, czy dany podmiot realizujący usługę z roku na rok osiąga coraz lepsze, czy coraz gorsze wyniki. Innym zastosowaniem proponowanych wskaźników może być określenie ich wielkości na początku procesu kontraktowania, tzn. zgłaszające się podmioty szacują, jaki poziom efektywności w określonym segmencie planują zdobyć, a potem w procesie monitoringu podmiot zlecający usługę sprawdza wykonanie założonych planów.

Jak zostało wspomniane na początku, zbudowanie odpowiednich narzędzi monitorujących efektywność społeczną powinno być zabezpieczeniem przed marnotrawstwem środków. Dlatego może dziwić „twarde” potraktowanie efektywności społecznej w niniejszym modelu. Jednakże nieprzypadkowo proponuje się takie podejście – to, iż efektywność społeczną bardzo ciężko jest mierzyć, a wiele efektów jest trudnych do uchwycenia, nie oznacza, iż należy rezygnować z prób jednoznacznego wyliczania i oceniania efektywności społecznej. Stąd w proponowanym narzędziu przyjęto wyraźny próg w postaci liczby 1 – poniżej jedynki – efekty są niższe od nakładów i nie można mówić o działaniu efektywnym, w przypadku gdy wynik jest większy od jedności – świadczy o tym, iż efekty są wyżej wycenione od nakładów i dane działanie można uznać za efektywne.

TABELA 1.

Interpretacja wskaźnika efektywności

Efektywność – skala	Interpretacja według skali	
0-0,2	Działanie zupełnie nieefektywne	Działanie nieefektywne
0,2-0,4	Działanie o dużym stopniu nieefektywności	
0,4-0,6	Działanie o umiarkowanym poziomie nieefektywności	
0,6-0,8	Działanie o niskim poziomie nieefektywności	
0,8-1	Działanie prawie efektywne	
1	Oddziaływanie efektywnie neutralne – korzyści i koszty równoważą się	
1-1,2	Działanie o bardzo słabej efektywności	Działanie efektywne
1,2-1,4	Działanie o słabej efektywności	
1,4-1,6	Działanie o umiarkowanym stopniu efektywności	
1,6-1,8	Działanie o dobrym stopniu efektywności	
1,8-2,0	Działanie o bardzo dobrym stopniu efektywności	

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej przedstawiono wybór efektów dla wszystkich, czterech, zdefiniowanych obszarów wraz z uzasadnieniem wyboru. Dla każdego obszaru wybiera się efekty kluczowe spośród tych efektów, które są adekwatne do zakontraktowanych usług, jak również te, które można zweryfikować (są źródła danych) w trakcie, jak i po realizacji

określonej usługi/usług. W każdym przypadku przyjmuje się efektywność społeczną według następującego wzoru:

$$\text{Efektywność społeczna} = \frac{\text{Efekty (E}_1 + \text{E}_2 + \dots + \text{E}_n)}{\text{Nakłady (N)}}$$

E₁- efekt pierwszy,

E₂ – efekt drugi,

E_n- efekt n-ty,

N- nakłady – całkowity koszt kontraktowanej usługi.

Przykład 1. Obszar związany z gospodarką i wspieraniem rozwoju gospodarczego

Przedmiotem kontraktowania są usługi związane z nawiązywaniem kontaktów i obsługą inwestorów zewnętrznych. Główny cel tego zadania został określony jako: stworzenie nowych miejsc pracy redukujących problemy społeczne i ubóstwo miejscowej ludności. W wyniku kontraktowania usług zadaniem tym zajęła się lokalna organizacja pozarządowa, która nawiązując kontakty i obsługując inwestorów w trzyletnim okresie funkcjonowania, pozyskała 4 inwestorów (inwestora: A, B, C i D) na łączną kwotę 56 mln, stwarzając 230 miejsc pracy. Łączne nakłady na zakontraktowaną usługę wynosiły 200 tys. zł w pierwszym roku oraz po 250 tys. zł w drugim i trzecim roku. Dokładne dane zaprezentowano w tabeli 2.

Proponowane efekty:

E₁ – miejsca pracy – ilość bezpośrednio utworzonych miejsc pracy powstałych w wyniku świadczenia zakontraktowanej usługi;

E₂ – wysokość uzyskanych wynagrodzeń brutto uzyskanych w ramach utworzonych miejsc pracy (np. średniorocznie);

E₃ – łączna wartość inwestycji pozyskanych w jednostce terytorialnej;

E₄ – napływ środków finansowych do gospodarki lokalnej w innej formie;

E₅ – wartość umów o kooperacji zrealizowanych przez miejscowych przedsiębiorców;

E₆ – inne (jakie? ...).

Obliczając efektywność społeczną (E_s), wybrano jako najważniejszy efekt: E₂ – wysokość uzyskanych wynagrodzeń brutto osiągniętych w ramach utworzonych miejsc pracy (średnia arytmetyczna płaca miesięczna).

Do każdej gminy trafia co roku określony procent podatku dochodowego. W każdym roku jest on nieco większy – obecnie do gmin wraca ponad 37% podatku płaconego przez mieszkańców. Pieniądze te są przeznaczane między innymi na finansowanie szkół i przedszkoli (także prywatnych) oraz inwestycje w: kanalizację, wodociągi, drogi i chodniki. Gminy podkreślają, że jakość i liczba nowych inwestycji jest uzależniona przede wszystkim od udziału w podatku dochodowym, który stanowi ich główne źródło dochodów. Poza tym, sporą część zarobionych pieniędzy ludzie zostawiają

w swoich miejscowościach (gminach), nakręcając popyt w lokalnych sklepach spożywczych, rozrywkach kulturalnych itd.

Wybór akurat takiego wskaźnika może dziwić – bowiem naturalny wydawałby się w niniejszym przykładzie wskaźnik E_1 z obszaru A (czyli ilość bezpośrednio utworzonych miejsc pracy powstałych w wyniku świadczenia zakontraktowanej usługi). Jednakże należy zwrócić uwagę, że suma płac brutto uzyskanych przez zatrudnionych pracowników jest konsekwencją dwóch zmiennych – właśnie liczby miejsc pracy (ilość) oraz płac wypłacanych w ramach tych miejsc (jakość). W związku z tym wskaźnik ten wydaje się być lepszym (obszerniejszym) agregatem mierzącym efektywność.

Jeśli jednak zdecydowano by się na przyjęcie jedynie liczby miejsc pracy, to należałoby określić średnią wartość miejsca pracy. Określenie, ile jest warte utworzone jedno miejsce pracy oraz jakie wymierne korzyści przynosi ono dla gospodarki jest bardzo trudne. Zależy to bowiem od rodzaju utworzonego miejsca pracy, w jakim sektorze zostało związane, gdzie zostało założone itd. Dlatego szacunki, jak i wydatki publiczne związane z promowaniem tworzenia miejsc pracy są bardzo rozstrzelone (niektóre miejsca pracy kosztowały 100 tys. zł i więcej, w innych przypadkach były to refundacje w ramach programów Unii Europejskiej rzędu 20 tys. – 40 tys., pieniądze na zorganizowanie samemu sobie miejsca pracy, czyli założenia działalności gospodarczej).

Dlatego w poniższym przykładzie na potrzeby kalkulacji można by przyjąć bardzo rozpowszechniony koszt utworzenia miejsca pracy wynoszący około 19 tys. zł. Przykładowo pracodawcy zakładający nowe miejsca pracy dla osoby bezrobotnej mogli starać się o refundację z Powiatowego Urzędu Pracy. W związku z tym mogli otrzymać prawie 19 tys. zł na utworzenie nowego stanowiska pracy. Warunkiem otrzymania dofinansowania jest zatrudnienie osoby bezrobotnej na tworzone stanowisko pracy. Inny przykład to dotacja z Powiatowego Urzędu Pracy na założenie własnej działalności gospodarczej – maksymalnie jest to sześciokrotność średniego miesięcznego wynagrodzenia, ale w wielu przypadkach były to mniejsze pieniądze (np. Powiatowe Urzędy Pracy ze względów merytorycznych obcinały dotację). Kwota dotacji wahała się więc pomiędzy 4-6 średnich pensji. Przeciętne wynagrodzenie w I kwartale 2013 roku wynosiło 3 740,05 zł. Tym samym możliwa do uzyskania kwota dotacji z Urzędu Pracy w okresie: maj 2013 – lipiec 2012 roku powinna zamknąć się w przedziale: 15 000,00 zł – 22 440,00 zł (informacje z urzędów pracy) – tak więc 19 000 zł – jest środkową kwotą. Poza tym, warunek utrzymania miejsca pracy jest najczęściej określony jako minimum rok.

Tak jak wspomniano w niniejszym przykładzie, wybrano inny wskaźnik, a niniejszy wywód miał jedynie na celu ukazanie innych alternatyw.

TABELA 2.

Dane charakteryzujące efekty dokonanych inwestycji

Inwestorzy	Ilość bezpośrednio utworzonych (i utrzymanych w każdym roku) miejsc pracy	Wysokość uzyskanych wynagrodzeń brutto uzyskanych w ramach utworzonych miejsc pracy (średnia arytmetyczna płaca miesięczna w zł)
A	42	2 100
B	–	–
C	–	–
D	–	–
Suma	42	2 100
42 osoby*2 100=32 634		
A	42	2 200
B	90	1 800
C	25	2 400
D	–	–
Suma	157	6 400
Wartość efektu (w zł)	42 osoby*2 200+90 osób*1 800+25 osób*2 400=314 400	
A	42	2 200
B	95	1 950
C	25	2 400
D	68	2 600
Suma	230	9 150
Wartość efektu (w zł)	42 osoby*2 200+95osób*1 950+25 osób*2 400+68 osób*2 600=514 450	

Źródło: opracowanie własne.

Nakład – 700 000 zł

Efektywność społeczna dla I roku – $32\,634/200\,000 = 0,16$

Efektywność społeczna dla II roku – $314\,400/250\,000 = 1,26$

Efektywność społeczna dla III roku – $514\,450/250\,000 = 2,06$

Efektywność społeczna dla całego okresu = $861\,484/700\,000 = 1,23$

Kontraktowaną usługę według poniższej interpretacji punktowej można ocenić jako działanie efektywne – wprawdzie o poziomie słabej efektywności, jednakże działanie przynosiło już społeczną korzyść netto dla danej jednostki samorządowej i miejscowej ludności.

Przykład 2. Polityka społeczna

Przedmiotem kontraktowania są usługi związane z przeprowadzeniem terapii dla osób uzależnionych od alkoholu. Głównym celem tego działania jest pomoc osobom uzależnionym w powrocie do normalnego życia. W wyniku kontraktowania usług realizacją działania zajął się lokalny ośrodek terapii, który w trzyletnim okresie kontraktowania mógł zorganizować terapie dla 30 uzależnionych osób. W ciągu trzech lat organizacji udało się pozyskać 22 uczestników, którym zaproponowano terapie sześciotygod-

niowe dla maksymalnie pięcioosobowych grup. Aż czternastu z nich udało się powrócić do normalnego życia (powrócić do pracy lub podjąć pracę), natomiast czterech z nich pomaga w tworzeniu tzw. grup wsparcia w ośrodku. Nakłady na zakontraktowanie usługi wynosiły 12 000 zł za osobę (łącznie dla dwudziestu dwóch uczestników wyniosło to 264 000 zł).

Proponowane efekty:

E₁ – liczba uczestników: kursu, szkolenia, warsztatów itd. lub liczba osób, którym udzielono pomocy w obliczu nadzwyczajnych okoliczności (np. klęski żywiołowej); liczba osób, których objęto programem przeciwdziałania uzależnieniom itd.;

E₂ – liczba osób, które podjęły lub powróciły do pracy po odbytym szkoleniu, kursie terapii;

E₃ – liczba osób, która po zakończeniu terapii podejmuje wolontariat w tzw. grupach wsparcia;

E₄ – liczba osób kończących kurs z wynikiem pozytywnym (np. utrzymujących stan trzeźwości w trakcie całego cyklu terapeutycznego);

E₅ – ilość bezpośrednio utworzonych miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, powstałych w wyniku świadczenia zakontraktowanej usługi;

E₅ – ilość środków finansowych pozyskanych od inwestorów zewnętrznych;

E₇ – inne (jakie? ...).

Obliczając efektywność społeczną (E_s), wybrano jako najważniejsze efekty:

E₁ – liczba osób, które objęto programem przeciwdziałania uzależnieniom, jest to liczba konieczna do osiągnięcia rezultatu. Najważniejsze jest, aby udało się pozyskać tzw. komplet osób przewidzianych w działaniu. Oczywiście kurs jest ogromną szansą na powrót tych osób do normalnego życia i społeczeństwa, naprawienia relacji rodzinnych itd.;

E₂ – liczba osób, które podjęły lub powróciły do pracy po terapii dowodzi wysokiej jakości świadczonych usług, dobrze skonstruowanym programie terapii oraz wykwalifikowanej kadrze dobranej do przeprowadzenia zajęć. Ponadto świadczy to o najwyższym z możliwych do osiągnięcia celów dla osoby uzależnionej, a mianowicie powrotu do normalnego życia w trzeźwości i podjęcia próby samorealizacji.

Jeśli chodzi o wskaźnik E₁, to nikt jeszcze w Polsce dokładnie nie obliczył, ile podatnika kosztuje alkoholik. Bowiem, jak policzyć koszt: leczenia, wypadków drogowych, ubezpieczeń, angażowania wymiaru sprawiedliwości, służby zdrowia, opieki społecznej, przedwczesną umieralność, poprawczaki, więzienia, domy dziecka, spadek wydajności pracy? [cytat za: *Ile kosztuje pijak?*, 2006]. Zdaniem WHO, społeczne i ekonomiczne koszty, jakie z tego powodu ponosi budżet państwa, kształtują się na poziomie około 2% Produktu Krajowego Brutto. Produkt Krajowy Brutto w Polsce wyniósł w 2011 roku 1522,7 mld zł (szacunki podają, iż w 2012 kształtował się na niewiele wyższym poziomie). Jeśli więc przemnożymy 1 522,7 mld zł *2% otrzymamy koszt ponad 30 mld zł (dokładnie 30 454 000 000 zł). Jeśli od kwoty 30,4 mld zł odejmiemy kwotę 7 mld zł, którą budżet państwa otrzymuje w ramach korzyści ze sprzedaży alkoholu (akcyza), to otrzymamy około 23,4 mld zł. Podobne dane podają inne źródła – w tym fachowe por-

tale internetowe. Podają one szacunki, iż około 2,5 mln osób nadużywa w Polsce alkoholu, ponad 700 tys. wymaga leczenia, 150 tys. pacjentów z chorobą alkoholową jest objętych systemem lecznictwa psychiatrycznego. Koszty społeczne wynoszą pomiędzy 20 a 30 mld zł, a wpływy do budżetu ze sprzedaży alkoholu to 7 mld zł. Jeśli przyjmemy więc za koszt 30 mld zł i odejmiemy 7 mld zł – uzyskamy wynik netto podobny jak w przypadku szacunków według PKB – około 23 mld zł (dokładnie z poprzedniego przykładu przyjmujemy 23,4 mld zł). Jeżeli według szacunków około 2,5 mln osób nadużywa alkoholu – to otrzymujemy koszt jednostkowy około 9 360 zł (są to szacunki w ujęciu rocznym). Jeśliby dany człowiek był zdrowy – państwo nie musiałoby ponosić tych kosztów.

Wskaźnik E_2 mówi o bezpośrednich korzyściach, jakie przyniosą pieniądze zarobione przez wyleczonego człowieka (bezpośrednio korzyść dla wyleczonego, pośrednio w podatkach i wydatkach w miejscowości, z której pochodzi leczony – efekt tzw. mnożnika wydatków). W przykładzie przyjęto ostrożne szacunki, iż pracujący po terapii zarabiają minimalne średnie wynagrodzenie – 1 600 zł. Założono, iż pracę podjęto po turnusie (czyli pełny rok pracy następowal w następnym roku po turnusie).

TABELA 3.

Dane charakteryzujące efekty przeprowadzonych terapii

Wyszczególnienie	Liczba uczestników	Liczba osób, które podjęły lub powróciły do pracy po terapii
Rok 2014		
Dwa turnusy terapii	6	4
Wartość efektu w zł	6 osób*9 360=56 160	
Rok 2015		
Dwa turnusy terapii	6	4
	6 osób*9 360+4 osoby z poprzedniego turnusu*1 600=56 160+6 400=62 560	
Rok 2016		
Dwa turnusy terapii	10	6
Wartość efektu w zł	10 osób +8 osób z dwóch poprzednich turnusów*1 600 =93 600+12 800=106 400	

Źródło: opracowanie własne.

Nakład – 12 000 zł na osobę

Efektywność społeczna dla I roku – $56\ 160/72\ 000=0,78$

Efektywność społeczna dla II roku – $62\ 560/72\ 000=0,87$

Efektywność społeczna dla III roku – $106\ 400/120\ 000=0,89$

Efektywność społeczna dla całego okresu = $225\ 120/264\ 000= 0,85$

Według poniższej interpretacji punktowej, kontraktowaną usługę można ocenić jako działanie prawie efektywne – należałoby więc poprawić parametry uzyskanego efektu (np. terapii zakończonych sukcesem) lub obniżyć koszty.

Przykład 3. Działalność w obszarze: kultury, sztuki, promocji sportu, edukacji itd. polegająca na organizowaniu imprez okolicznościowych lub promujących pewne wzorce czy zachowania

Przedmiotem kontraktowania są usługi związane z organizacją corocznej, cyklicznej imprezy sportowej – biegów. Organizacja tej imprezy ma na celu promowanie aktywnego stylu życia oraz danej jednostki samorządu terytorialnego. W pierwszym roku organizowania imprezy starostwo przeznaczyło na nią 3 tys. zł, natomiast w drugim i trzecim roku po 4 tys. Dane finansowe związane z kontrakcją tej usługi przedstawiono w tabeli 4. Od zawodników w każdym roku pobiera się opłatę wpisową w wysokości 15 zł.

Proponowane efekty:

E_1 – liczba uczestników danej imprezy, wydarzenia (zawodników). Jeśli jest możliwość techniczna, można dodatkowo określić wskaźnik dotyczący uczestników czynnych i biernych (widzów);

E_2 – wartość nagród rozdysponowanych w ramach imprezy, wydarzenia;

E_3 – wartość środków finansowych uzyskanych od sponsorów i/lub uzyskanych w inny sposób (np. od zawodników) w czasie danej imprezy, wydarzenia (np. ze sprzedaży biletów);

E_4 – ranga wydarzenia, np. w przypadku imprez sportowych, może to być kryterium atestowania zawodów (w odniesieniu do biegów dotyczy to trasy) czy zasięgu terytorialnego zawodników;

E_5 – wartość zawartych umów i kontraktów, np. w przypadku targów;

E_6 – inne (jakie? ...).

Obliczając efektywność ekonomiczno-społeczną (E_s), jako najważniejszy wybrano efekt: E_3 – wartość środków finansowych uzyskanych od sponsorów i zawodników w ramach wpłat pokrywających część kosztów (medale, napoje itd.).

Wartość środków finansowych uzyskanych od sponsorów i zawodników na danej imprezie dowodzi operatywności i zaangażowania organizatorów imprezy. Jeśli np. konkretny przedsiębiorca decyduje się wesprzeć finansowo (rzeczowo) daną imprezę, to może świadczyć o jego zainteresowaniach (zgodnych z profilem imprezy) lub o tym, iż upatruje on w tej imprezie dużego potencjału promocyjnego dla swej firmy. W każdym z tych przypadków fakt „ściągnięcia” prywatnych środków unaocznia umiejętności organizatorów i rangę imprezy. Jeżeli zawodnicy są skłonni ponieść pewne koszty (wpłaty), a mimo to przyjeżdżają – to może wskazywać na: rangę imprezy, dobrą obsługę i organizację imprezy.

Tak więc, choć liczba uczestników danej imprezy (E_1) wydaje się być naturalnym wskaźnikiem, który powinien być uwzględniony na pierwszym miejscu, to należy zwrócić uwagę, iż E_3 – zawiera go w sobie (uzyskane wpłaty są bowiem pochodną liczby uczestników – oczywiście można zwiększać „wpisowe”, ale wtedy trzeba liczyć się z utratą części startujących). Z drugiej strony, jeżeli ilość uczestników wzrasta w kolejnych latach,

jest to sygnał dobrej organizacji imprezy, atmosfery, jak również zostaje poddany weryfikacji sam obszar tematyczny imprezy.

TABELA 4.
Dane charakteryzujące organizowaną imprezę sportową

Wyszczególnienie	Liczba uczestników danej imprezy	Wartość środków finansowych uzyskanych od sponsorów
Rok 2014		
Organizowana impreza	121	2 500
Wartość efektu w zł	$121 \text{ osób} * 15 \text{ zł} + 2 500 \text{ zł} = 1 815 + 2 500 = 4 315$	
Rok 2015		
Organizowana impreza	240	2 500
Wartość efektu w zł	$240 \text{ osób} * 15 \text{ zł} + 2 500 \text{ zł} = 3 600 + 2 500 = 6 100$	
Rok 2016		
Organizowana impreza	280	2 500
Wartość efektu w zł	$280 \text{ osób} * 15 \text{ zł} + 2 500 = 6 700$	

Źródło: opracowanie własne.

Nakład – 11 000 zł

Efektywność społeczna dla I roku – $4 315 / 3 000 = 1,44$

Efektywność społeczna dla II roku – $6 100 / 4 000 = 1,53$

Efektywność społeczna dla III roku – $6 700 / 4 000 = 1,66$

Efektywność społeczna dla całego okresu = $17 115 / 11 000 = 1,56$

Według poniższej interpretacji punktowej, kontraktowaną usługę można ocenić jako działanie efektywne – o umiarkowanym stopniu efektywności. Przy czym działanie to umiejscawia się w górnym przedziale umiarkowanej efektywności, przechodząc prawie do działania o dobrym stopniu efektywności (ostatni rok właśnie taki poziom osiągnął).

Przykład 4. Działalność w obszarze: kultury, sztuki, promocji sportu, edukacji itd. polegająca na prowadzeniu w sposób ciągły określonego przedsięwzięcia

Przedmiotem kontraktowania są usługi obejmujące prowadzenie szkoły publicznej podstawowej w miejscowości X. Szkołę będzie prowadziło stowarzyszenie, które zobowiązało się do zapewnienia właściwych (zgodnych z przepisami) warunków związanych z przebywaniem uczniów. Szkoła jest prowadzona w lokalu należącym do gminy. Główny cel tego zadania został określony jako: stworzenie dogodnych warunków edukacji

i rozwoju dzieci, bez konieczności ich dowożenia do sąsiednich placówek tego typu. Łączna liczba uczniów w pierwszym roku to 58. Według danych demograficznych, w następnym roku powinno to być około 55 dzieci, a w trzecim roku 61. Łączne nakłady na zakontraktowaną usługę wynosiły w 2014 roku 480 tys. zł, 500 tys. w roku 2015 oraz 510 tys. w 2016. Dane finansowe związane z kontrakcją tej usługi przedstawiono w poniższej tabeli (dotyczą one bieżącego funkcjonowania szkoły, bez inwestycji lokalowych), natomiast niezbędne dane przedstawiono w tabeli 5.

Proponowane efekty:

E_1 – liczba uczniów (np. w przypadku prowadzenia szkoły przez organizację pozarządową), liczba kursantów, liczba osób odwiedzających muzeum, izb pamięci lub innych rodzajów działalności prowadzonych przez NGO, np. liczba pacjentów w hospicjum;

E_2 – wartość środków uzyskanych z innych źródeł (np. prywatni sponsorzy w odniesieniu do szkoły, wpływy z biletów, wpływy ze świadczonych usług);

E_3 – „liczba sukcesów”, np.: w przypadku szkoły liczba olimpijczyków i/lub zwycięzców w konkursach, liczba nagród zdobytych w ramach wykonywanych obowiązków itd.;

E_4 – liczba przeprowadzonych akcji (np. ratunkowych);

E_5 – liczba zmienianych ekspozycji, wystaw itd. w przypadku prowadzenia obiektów kultury;

E_6 – wartość świadczonych usług zdrowotnych, opiekuńczych wyceniona np. na podstawie koszyka świadczeń zdrowotnych;

E_7 – inne (jakie? ...).

Obliczając efektywność ekonomiczno-społeczną (E_s), jako najważniejsze wybrano efekty:

E_1 – liczba uczniów – obecnie w warunkach niżu demograficznego wiele samorządów ma kłopoty z utrzymaniem szkół (szczególnie tam, gdzie liczebność uczniów nie jest duża). Z drugiej strony im więcej uczniów dana jednostka przejmuje na zasadzie kontraktowania usług, tym bardziej z punktu widzenia gminy/starostwa jest taka usługa przydatna. Subwencja oświatowa często nie wystarcza na pokrycie nawet połowy wydatków związanych z oświatą. Od 2006 roku wydatki samorządów wzrosły w tej dziedzinie o 40%. Niektóre gminy wydają na oświatę nawet 70% swojego budżetu. Do oświaty dokładają wszystkie większe miasta, ale z ogromnymi kosztami, które mocno obciążają budżet, borykają się także mniejsze miasta i miejscowości. Wydatki z roku na rok są coraz większe. W porównaniu z 2006 rokiem wzrosły one o 40%. Ile wynosi koszt utrzymania jednego ucznia? Średnio jest to około 10 tys. złotych, jednak są gminy, głównie mniejsze, gdzie ten wydatek wynosi niemal dwa razy więcej. W niniejszym przykładzie taki koszt przyjmuje się na 1 ucznia, niemniej każda z gmin w przybliżeniu zna własny koszt i powinna go przyjąć do własnych obliczeń.

E_2 – wartość środków uzyskanych z innych źródeł (np. prywatni sponsorzy) – zdobywanie zewnętrznych środków świadczy o zaangażowaniu i operatywności organizacji, która prowadzi szkołę. Zdobyte środki w jakikolwiek sposób nie byłyby wyko-

rzystane (np.: zorganizowanie wycieczki, zakup nowoczesnego sprzętu edukacyjnego itd.) podnoszą jakość usług świadczonych w placówce.

TABELA 5.
Dane charakteryzujące prowadzenie szkoły podstawowej

Wyszczególnienie	Liczba uczniów	Wartość środków uzyskanych z innych źródeł
Rok 2014		
Szkoła podstawowa	58	12 500
Wartość efektu w zł	$(58 \text{ uczniów} * 10\,000) + 12\,500 = 580\,000 + 12\,500 = 592\,500$	
Rok 2015		
Szkoła podstawowa	55	4 500
Wartość efektu w zł	$(55 \text{ uczniów} * 10\,000) + 4\,500 = 550\,000 + 4\,500 = 554\,500$	
Rok 2016		
Szkoła podstawowa	61	6 000
Wartość efektu w zł	$(61 \text{ uczniów} * 10\,000) + 6\,000 = 610\,000 + 6\,000 = 616\,000$	

Źródło: opracowanie własne.

Nakład – 1 490 000

Efektywność społeczna dla I roku – $592\,500 / 480\,000 = 1,23$

Efektywność społeczna dla II roku – $554\,500 / 500\,000 = 1,11$

Efektywność społeczna dla III roku – $616\,000 / 510\,000 = 1,21$

Efektywność społeczna dla całego okresu = $1\,763\,000 / 1\,490\,000 = 1,18$

Według poniższej interpretacji punktowej, kontraktowaną usługę można ocenić jako działanie efektywne – o bardzo słabym stopniu efektywności. Niemniej przekazanie prowadzenia szkoły lokalnej NGO okazało się opłacalne dla gminy (przy założonym koszcie na ucznia).

4. Podsumowanie

W przypadku zlecenia zadań publicznych z jednej strony jest sektor publiczny, a z drugiej strony tzw. trzeci sektor lub podmioty prywatne (np. przedsiębiorców). Występuje tu więc współpraca międzysektorowa. Zważywszy na to, iż sektory te cechuje odmienna kultura organizacyjna (tzn. biurokratyczna i kładąca nacisk na przestrzeganie przepisów kultura organizacyjna sektora publicznego oraz bardziej kreatywna i przedsiębiorcza kultura trzeciego sektora), problemem jest stworzenie odpowiednich warunków i ram instytucjonalnych, które zapewniłyby działanie tzw. efektu synergii. Przyjmuje się, że podmioty zewnętrzne, które podejmują się wykonywania określonych zadań, bardzo często czynią to w sposób bardziej efektywny społecznie niż administracja publiczna, gdyż ich nadrzędnym zadaniem jest zaspokajanie potrzeb społecznych.

Efektywność społeczną trudno jest mierzyć, a wiele efektów jest trudnych do uchwycenia. Jednak nie oznacza to, iż należy zrezygnować z prób jednoznacznego wyliczenia i oceniania efektywności społecznej realizowanych zadań oraz monitorowania ich funkcjonowania. Przedstawiony w tym artykule pomysł autorskiej Metody Kluczowych Efektów polega na dokładnym przemyśleniu i wyborze najważniejszych efektów, jakie powinno uwzględniać się przy realizacji konkretnego zadania publicznego. W praktyce sprowadza się to do opracowania zestawu wskaźników oceny badających efektywność, tak aby były one dokładne, obiektywne i pozwalały na porównania zarówno w czasie, jak i pomiędzy określonymi działaniami. W tym ujęciu metodę tę można stosować w równej mierze przy wyborze ofert, jak i dzięki niej oceniać końcową realizację konkretnego zadania lub dokonywać monitoringu okresowego (np. przy kontrakcji wieloletniej). Zaproponowane w niniejszym artykule obszary i efekty zidentyfikowane w ramach każdego obszaru są przykładami mającymi pomóc w odpowiednim doborze wskaźników oceniających efektywność społeczną danego przedsięwzięcia. Mimo to, w każdym konkretnym przypadku mogą one podlegać modyfikacji i wyborze tylko tych efektów, które najlepiej „pasują” i pozwalają jak najobiektywniej ocenić dane przedsięwzięcie.

W celu lepszego zobrazowania proponowanego narzędzia, zaprezentowano przykłady z różnych obszarów zadań publicznych, które często podlegają procesowi kontrakcji (obszar związany z gospodarką i wspieraniem rozwoju gospodarczego, polityki społecznej, działalność w obszarze promocji sportu oraz edukacji szkolnej). Przyjmując próg w postaci liczby 1 (poniżej jedności efekty są niższe od nakładów – czyli mamy do czynienia z działaniem nieefektywnym, powyżej jedności efekty są wyżej wycenione od nakładów i dane działanie można uznać za efektywne), obliczono efektywność społeczną dla czterech konkretnych działań z różnych obszarów zadań publicznych. Były to usługi związane z: nawiązywaniem kontaktów i obsługą inwestorów zewnętrznych, przeprowadzeniem terapii dla osób uzależnionych od alkoholu, organizacją corocznej, cyklicznej imprezy sportowej oraz prowadzeniem szkoły publicznej podstawowej.

Różnorodność usług i obszarów realizowanych zadań społecznych w czterech praktycznych przykładach zastosowania proponowanej Metody Kluczowych Efektów wskazuje na jej uniwersalność i użyteczność. Powyższa metoda pozwala również na porównywanie poziomów efektywności pomiędzy różnymi rodzajami zadań publicznych realizowanych przez organizacje pozarządowe.

Jednak należy mieć świadomość ogromnego spektrum obszarów aktywności NGO's, a tym samym braku możliwości jednolitego zestawu precyzyjnych narzędzi i wskaźników pomiaru efektywności społecznej realizowanych działań.

Literatura

- Adamiecki K. 1985 *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa.
- Afonso A., Schuknecht L., Tanzi V. 2005 *Public sector efficiency: an international comparison*, „Public Choice”, no. 123 (3 – 4), dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://dx.doi.org/10.1007/s11127-005-7165-2>, data wejścia: 20.07.2015].

- Bednarski A. 1998 *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Bogacz-Wojtanowska E. 2006 *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Charnes A., Cooper W., Rhodes E. 1978 *Measuring the efficiency of decision-making units*, „European Journal of Operational Research”, no. 2, dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217\(78\)90138-8](http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217(78)90138-8), data wejścia: 21.07.2015].
- Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M. 2007a *Strategiczna karta wyników w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
- Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M. 2007b *Rola zaufania w budowie jakości relacji przedsiębiorstw i organizacji non profit z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników*, „Problemy Jakości”, nr 5.
- Drucker P. 2010 *Menadżer skuteczny*, New Media, Warszawa.
- Farrell M.J. 1957 *The measurement of productive efficiency*, „Journal of the Royal Statistical Society”, no. 120, dokument elektroniczny, tryb dostępu: [<http://dx.doi.org/10.2307/2343100>, data wejścia: 14.07.2015].
- Głowacki J., Płonka M., Rosiek K. 2012 *Wybrane metody oceny społeczno-ekonomicznych efektów działania podmiotów ekonomii społecznej*, [w:] *Wokół ekonomii społecznej*, M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur (red.), Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Juraszek-Kopacz B., Tyrowicz J. 2008 *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Juraszek-Kopacz B. 2012 *PROVEIt.pl, czyli jak mierzyć wartość społeczno-ekonomiczną organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, [w:] *Mierzenie efektywności i wpływu społecznego działań CSR*, N. Ćwik (red.), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Kotarbiński T. 1973 *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk.
- Koźuch B. 2006 *Ewolucja zarządzania organizacjami publicznymi*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, B. Koźuch (red.), Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Krawczyk K., Kwiecińska D. 2008 *Audyt społeczny jako metoda oceny działalności przedsiębiorstw społecznych – na tle innych sposobów określania społecznej wartości dodanej*, [w:] *Wspieranie Ekonomii Społecznej*, J. Hausner (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
- Matuszak N. 2012 *Analiza SROI. Ile warta jest społeczna odpowiedzialność?*, [w:] *Mierzenie efektywności i wpływu społecznego działań CSR*, N. Ćwik (red.), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Nowa Encyklopedia Powszechna PWN* 2004, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oliński M., Krukowski K., Walkowiak R. 2013 *Kontraktacja usług społecznych z perspektywy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych*, Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurska Klinika Biznesu, Olsztyn.

- Przygodzka R. 2008 *Efektywność sektora publicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4 (40).
- Słownik języka polskiego PWN* 2014 (copyright 1996), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Truskowska-Kurstak M. 2012 *Zlecenie realizacji zadań publicznych organizacjom pozarządowym w Polsce w świetle głównych modeli rządzenia w państwie*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4 (58).
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 roku*, Dz. U. 2003, Nr 96, poz. 873.