

prof. nadzw. dr hab. Marek LISIECKI
Katedra Zarządzania i Programowania Bezpieczeństwem
Zakład Zarządzania Kryzysowego, SGSP

SPRAWNOŚĆ A JAKOŚĆ W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI PUBLICZNYMI FUNKCJONUJĄCYMI NA RZECZ BEZPIECZEŃSTWA OBYWATELI

Tematyka niniejszego artykułu dotyczy sprawności oraz jakości w zarządzaniu organizacjami publicznymi – szczególnie funkcjonującymi na rzecz bezpieczeństwa obywateli.

The subject of the present article refers to efficiencies and qualities in the management of public organizations – especially those working for safety of citizens.

1. Specyficzne cechy organizacji publicznych

Organizacje publiczne realizują przede wszystkim działalność usługową, czyli działalność wyspecjalizowaną służącą zaspokajaniu potrzeb ludzkich o charakterze niematerialnym.

Usługi publiczne mogą mieć różny charakter. Mogą to być usługi:

- uniwersalne dostarczane każdemu;
- na życzenie, dostępne przez świadomy wybór;
- dla uprawnionych;
- racjonowane (bazujące na dostępnych zasobach);
- przymusowe;
- prewencyjne itd.¹

¹ L. Gaster, A. Squires: Providing quality in the public sector. Open University Press, UK 2003, s. 49.

Najważniejszym podmiotem w sferze usług publicznych jest obywatel. Może on być określany jako akcjonariusz, udziałowiec, czy też interesariusz, który jest uprawniony do uzyskiwania dywidendy w postaci potrzebnych mu usług o odpowiedniej jakości. Stąd uzasadnione jest domaganie się przez obywateli dostarczenia usług publicznych o wysokiej jakości, wysokiej sprawności zarządzania tymi usługami (co odbywa się przy zawsze ograniczonych zasobach publicznych).

Do pozostałych, istotnych interesariuszy w usługach publicznych można zaliczyć obieranych (wybieranych, mianowanych, wyznaczanych) członków instytucji centralnych i samorządowych. Szczególną rolę odgrywają parlamentarzyści, członkowie rządu, radni realizujący funkcje inspirujące, realizacyjne, a także kontrolne. Istotną rolę spełniają także: związki zawodowe dbające o jakość życia obywateli, kadra kierownicza oraz pracownicy organizacji publicznych faktycznie zapewniający odpowiednią jakość usług publicznych².

Do głównych usług świadczonych przez państwo, ważnych dla obywateli, można zaliczyć: edukację, ochronę zdrowia, ubezpieczenia społeczne, pomoc społeczną, budownictwo i tworzenie infrastruktury (w tym dróg i mostów), kulturę, bezpieczeństwo³.

W sektorze publicznym znaczącą rolę odrywa subsektor bezpieczeństwa publicznego, którego jakość funkcjonowania powinna być także przedmiotem badań. Minęły te czasy, że wszystko, co wiązało się z bezpieczeństwem było tajne, niedostępne dla wielu podmiotów – nie tylko odbiorców usług, ale nawet organów nadzorczych.

Współczesne zarządzanie organizacjami publicznymi powinno być ściśle ukierunkowane na zaspakajanie potrzeb klientów. Dotyczy to także zarządzania bezpieczeństwem publicznym. W okresie PRL-u tymi klientami były przede wszystkim organy władzy, instytucje publicznie, w niewielkim zaś stopniu obywatele. Współcześnie i w przyszłości kolejność ta powinna być odwrócona. Klientem (odbiorcą usług) powinien być przede wszystkim obywatel, z którego podatków ten system jest utrzymywany. Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym powinno być ściśle skorelowane z całym obszarem działalności publicznej.

² K. Opolski, P. Modzelewski: Zarządzanie jakością w usługach publicznych. Wyd. CeDeWu.pl, Warszawa 2004, s. 13–14.

³ L. Gaster, A. Squires: op.cit., s. 45.

2. Sprawność i jakość w organizacjach publicznych

W klasycznym ujęciu prakseologicznym podstawowymi walorami sprawnego działania organizacji non-profit są: skuteczność (jako miara stopnia realizacji celów) oraz ekonomiczność (jako miara stopnia ponoszonych nakładów na realizowane cele). Organizację w tym znaczeniu uważa się za sprawną, gdy realizuje przypisane jej cele i robi to w miarę tanio (racjonalnie gospodaruje zasobami organizacji). Podchodząc w sposób współczesny do problemu, takie rozumienie sprawności działań należy zmodyfikować. W dzisiejszych czasach sprawne działanie to nie tylko realizowanie celów i racjonalne gospodarowanie zasobami organizacji, ale przede wszystkim określanie właściwych celów działania wynikających z rzeczywistych potrzeb obywateli (a nie organizacji) – z uwzględnieniem ich skali i hierarchii.

Jeśli chodzi o pojęcie „jakości”, to jest ono różnie rozumiane w różnych państwach. Przykładowo w państwach europejskich jako „zestaw właściwości i cech wyrobu (lub usługi), które decydują o jego przydatności do spełniania pewnych określonych *explicite* lub *implicite* potrzeb”. W Stanach Zjednoczonych „jakość bez klienta nie ma sensu, jakość jest pojmowana jako stopień spełnienia jego oczekiwań”. W Japonii „jakość kojarzy się ze wszystkim, co można poprawić”⁴. Wydaje się, że te trzy – traktowane łącznie – definicje jakości będą świadczyły o otwartej na wszelakie zmiany innowacyjne rzeczywistej i potencjalnej jakości w zarządzaniu organizacjami, która ma spowodować dostarczanie do odbiorców właściwych produktów, zgodnych z ich potrzebami i oczekiwaniami.

W tradycyjnym ujęciu idea zarządzania jakością dotyczy organizacji, które same dla siebie generują zysk. Dbając o klientów, ich potrzeby i zadowolenie, ten cel biznesowy osiągają. Bez sprawnego i skutecznego zarządzania ukierunkowanego na klienta żadna organizacja for-profit nie ma szans nie tylko na rozwój, ale i na przetrwanie. Inaczej to wygląda w odniesieniu do organizacji non-profit, które nie zawsze robią wszystko, by zadowolić klientów (obywateli), mimo że są przez tych klientów (podatników) utrzymywane. Wprawdzie mogą one mieć wewnątrznie dopracowane procedury działań w różnych sytuacjach, jednak

⁴ L. Wasilewski: *Podstawy zarządzania jakością*. Wyd. WSPiZ, Warszawa 1998, s. 20–22.

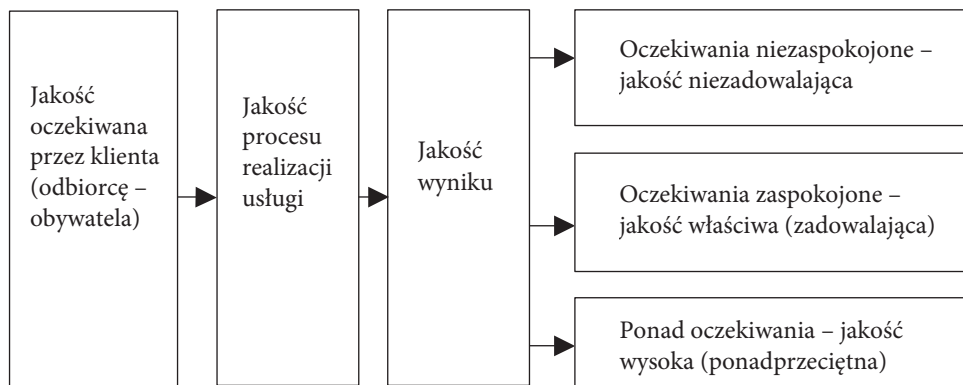
często procedury te nie są dostosowane do hierarchii potrzeb i wymagań obywateli. Mogą formalizować niesprawne struktury organizacyjne (na przykład zbyt zbiurokratyzowane, a tym samym zbyt drogie), czy też niesprawne systemy zarządzania (na przykład zbyt scentralizowane, zbyt autokratyczne). Dotyczy to szczególnie organizacji funkcjonujących na rzecz bezpieczeństwa obywateli, które trzeba postrzegać nie indywidualnie, lecz w ujęciu kompleksowym – jako sieć organizacji o dodatnich i ujemnych sprzężeniach wewnętrznych. Współdziałanie, wykorzystywanie w imię wyższych celów (a nie tylko własnych) rzeczywistych możliwości organizacji, będzie prowadziło do występowania dodatnich sprzężeń wewnętrznych wnoszących wartości dodane, a także osiągnięcia efektu synergetycznego. Brak współdziałania, współdziałanie „pozorowane”, ukrywanie własnych możliwości będzie skutkowało występowaniem ujemnych sprzężeń wewnętrznych, czyli w ujęciu globalnym stratami (mimo publicznego chwalenia się doraźnymi indywidualnymi sukcesami).

Z przeglądu literatury na temat zarządzania jakością wynika, że określenie pojęcia „jakości” w sposób jednoznaczny nie jest łatwe. „Jakość” jest pojęciem interdyscyplinarnym, funkcjonującym na wielu szczeblach aktywności ludzkiej, obejmującym jakość wyrobu, usługi, pracy, życia. Z reguły jest utożsamiane z zadowoleniem klientów (stopniem zaspokojenia potrzeb, satysfakcji określonych nabywców) oraz zaspokojeniem określonych potrzeb klientów przy minimalnych kosztach własnych⁵.

Z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że jakość usług publicznych obejmuje: jakość oczekiwaną przez klienta, jakość procesu realizacji usługi oraz jakość wyniku, który może być niezadowolający, zadowolający, ponadprzeciętny. Tak widzianą jakość usług publicznych przedstawiono na rys. 1.

Oczywiście konieczny jest odpowiedni system kontroli, zawierający właściwe kryteria i mierniki, dla potrzeb oceny jakości usług publicznych.

⁵ Zob. E. Skrzypek: *Jakość i efektywność*. Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 18–19; J. Bank: *Zarządzanie przez jakość*. Gebethner i Spółka, Warszawa 1996, s. 94; K. Cholewicka-Goździk: *Kompleksowa ocena jakości*. PWN, Warszawa 1984, s. 99; W. Trzcińska: *Mierniki oceny efektywności pracy Policji*, W: *Policja Europy XXI wieku. W kierunku jakości* (red. A. Letkiewicz, W. Pływaczewski). Wyd. WSPol., Szczytno 2003, s. 402; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Metody projektowania systemów zarządzania*. Difin, Warszawa 2004, s. 22–25.



Rys. 1. Jakość usług publicznych

Źródło: opracowanie własne

3. Podstawowe pytania

Biorąc pod uwagę działalność podstawową, dodatkową, relacje pomiędzy dostawcami i odbiorcami usług, a także aspekt demokratyzacji życia, jakość świadczonych usług publicznych zależy od poziomu pozytywnych odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy realizowane usługi podstawowe spełniają wymagania tych, dla których zostały zaprojektowane?
- W jakim stopniu usługi podstawowe są wzbogacane usługami dodatkowymi?
- Czy relacje pomiędzy dostawcami usług a odbiorcami przyczyniają się do wzbogacania usług podstawowych?
- Czy konsumenci (obywatele) są zaangażowani w proces projektowania i dostarczania usług publicznych?

Szczególnie w odniesieniu do usług publicznych można mówić o jakości w kontekście strat społecznych w stosunku do jakości idealnej – rozumianej jako funkcja percepcji i satysfakcji klienta. Każde odchylenie od przyjętej wartości idealnej można traktować jako stratę społeczną⁶. Minimalizacja tej straty

⁶ R. Karaszewski: Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2006, s. 22–23.

wymaga optymalnego systemu zarządzania, w którym istotną rolę powinna ogrywać kontrola strategiczna (wyprzedzająca) oraz operacyjna (bieżąca)⁷.

4. Identyfikacja zagrożeń dla obywateli

Ograniczając się do usług świadczonych przez instytucje publiczne na rzecz bezpieczeństwa obywateli, należy powiedzieć, że podstawą do wszelkich działań ich organizacji są występujące, a szczególnie przewidywane, zagrożenia istotne dla obywateli. Jednak ich identyfikacja, a także klasyfikacja, nie jest łatwa. Przykładowo w dokumentach ONZ do zjawisk zagrażających bezpieczeństwu międzynarodowemu zalicza się dowolne wydarzenie lub proces, który prowadzi do wielkiej liczby ofiar śmiertelnych lub zmniejszenia szans przeżycia jednostek i podważa istotę państwa jako podstawowej jednostki systemu międzynarodowego. Wymienia się sześć grup zagrożeń, których świat musi obawiać się teraz i w najbliższych dziesięcioleciach. Są to:

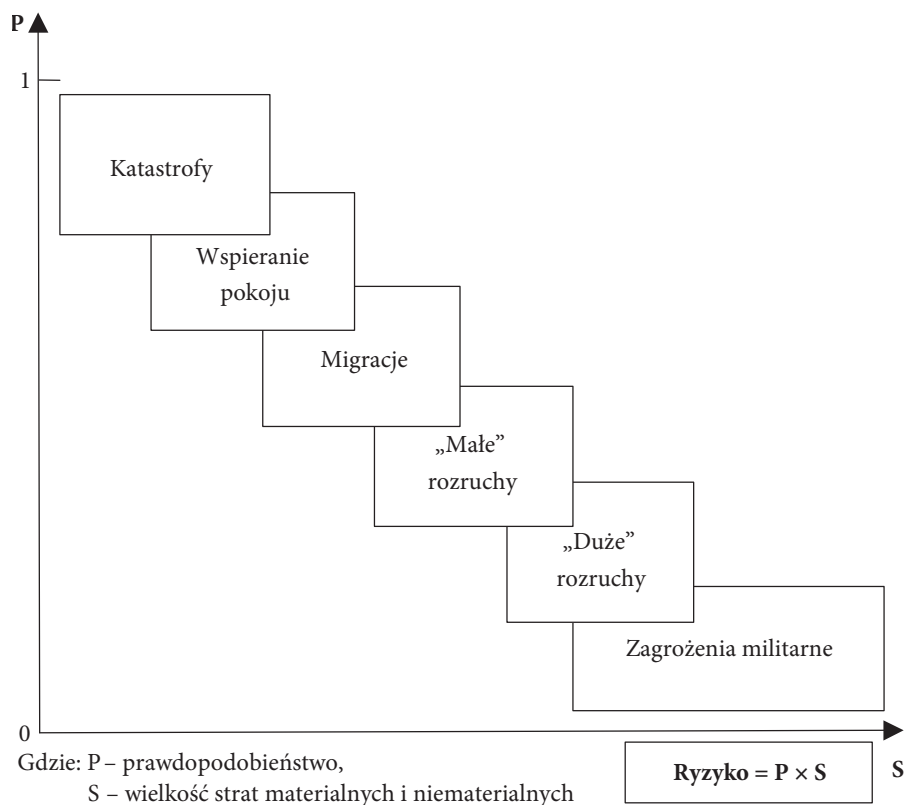
- zagrożenia ekonomiczne i społeczne, z biedą, chorobami zakaźnymi i degradacją środowiska naturalnego,
- konflikty między państwami,
- konflikty wewnętrzne, z wojnami domowymi, ludobójstwem i innymi zbrodniami na wielką skalę,
- broń jądrowa, radiologiczna, chemiczna i biologiczna,
- terroryzm,
- międzynarodowa przestępczość zorganizowana⁸.

Na trochę inny zbiór zagrożeń dla bezpieczeństwa międzynarodowego – szczególnie europejskiego – zwracają uwagę badacze niemieccy. Z prowadzonych badań w RFN wynika, że głównymi zagrożeniami, z jakimi możemy mieć do czynienia w Europie, są: zagrożenia militarne oraz zagrożenia będące skutkiem

⁷ M. Lisiecki: *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*. KUL, Lublin 2009, s. 50–57.

⁸ B. Fassbender: *Reforma ONZ i bezpieczeństwo zbiorowe – Raport Panelu ONZ Wysokiego Szczebla ds. Zagrożeń, Wyzwań i Zmiany z grudnia 2004 oraz zalecenia Sekretarza Generalnego ONZ z marca 2005 r.* *Global Issue Papers* nr 17, s. 11, www.boell.pl.

„dużych i małych” rozruchów, migracji, wspierania pokoju, katastrof⁹. Prawdopodobieństwo oraz potencjalne skutki ich wystąpienia przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Prawdopodobieństwo oraz potencjalne skutki wystąpienia niektórych zagrożeń w Europie

Źródło: na podstawie A. Raulier: Gedanken zum militärischen Beitrag an die allgemeine Existenzsicherung.

Zagrożeniem, którego niekorzystne skutki mogą być największe, jest niebezpieczeństwo zagrożeń typu militarne, jednakże prawdopodobieństwo ich zaistnienia jest małe. Jednak jednoznacznie nie można wykluczyć takiej

⁹ A. Raulier: Gedanken zum militärischen Beitrag an die allgemeine Existenzsicherung. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift* nr 11/97, s. 10; S. Lenard: Transgraniczny system obrony przed skutkami wypadków i katastrof na granicy polsko-niemieckiej. AON, Warszawa 2000, s. 21–23 (rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem M. Lisieckiego – nie publikowana).

możliwości¹⁰. Funkcjonowanie państw jako państw prawa, mechanizmy demokratyczne i gospodarka rynkowa nie są w świecie powszechnie utrwalone w sposób nieodwracalny.

Zdarzeniami, których prawdopodobieństwo zaistnienia jest znaczne i których ryzyko zaistnienia jest także duże, są katastrofy. Zjawiska tego typu mogą mieć charakter naturalny lub spowodowany działalnością człowieka. Podział taki, choć ogólnie przyjmowany w świecie, jest jednak niezbyt ostry, ze względu na fakt, iż człowiek swoją działalnością powoduje powstawanie określonych zmian w środowisku naturalnym, które to z kolei powodują powstawanie określonych zakłóceń, na przykład w zjawiskach klimatycznych. Katastrofy, choć ze względu na swój zasięg będą zjawiskami lokalnymi, to jednak swoimi skutkami mogą powodować powstawanie zagrożeń lub innych zjawisk, także w odległości wielu kilometrów od miejsca zaistnienia zdarzenia. Według badań prowadzonych przez instytucje ubezpieczeniowe zagrożenie katastrofami i ich częstotliwość będzie wzrastać¹¹.

Przykładowe rodzaje zagrożeń zaliczanych do katastrof – z uwzględnieniem stopnia ryzyka ich wystąpienia w RFN – przedstawiono w tab. 1.

Ponieważ RFN położona jest w środku Europy, można przyjąć, że z podobnymi zagrożeniami i ryzykiem ich wystąpienia możemy mieć do czynienia w innych państwach naszego kontynentu, również w Polsce.

W dobie krzewienia idei społeczeństwa informacyjnego, szybkiego rozwoju technologii informatycznych kreujących rozwój społeczno-gospodarczy oraz indywidualny rozwój obywateli, pojawiają się także towarzyszące temu zjawisku zagrożenia. Dotyczą one oszustw, fałszerstw, włamań, kradzieży, złośliwych zakłóceń, niszczenia w systemach teleinformatycznych. Stąd technologiom rozwijającym sferę zewnętrznych i wewnętrznych usług w tym zakresie muszą także towarzyszyć technologie zabezpieczające – wspomagane tradycyjnymi metodami pracy organów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo. Obecnie, a przede wszystkim w przyszłości, przestępczość teleinformatyczna może stanowić jedną z najbardziej groźnych kategorii zagrożeń dla bezpieczeństwa obywateli¹².

¹⁰ H. Roth: 40 Jahre im Dienste der Humanität. *Bevölkerungsschutz* 1998, nr 4, s. 7.

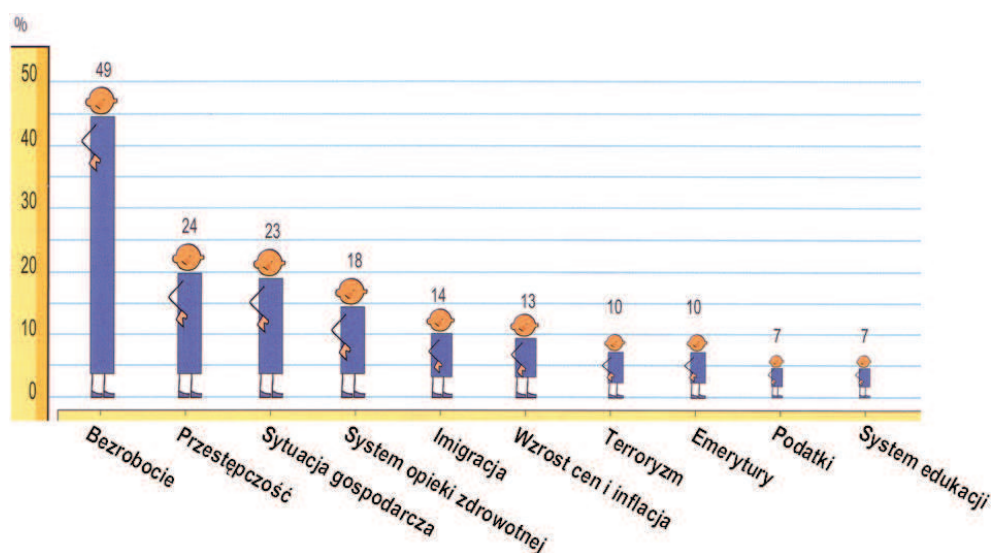
¹¹ G. Fröhlich: Die Welt nachdenklich betrachten. Sicherheitspolitische und Rahmenbedingungen für die Notfallplanung in Europa. *Bevölkerungsschutz* 1999, nr 3.

¹² Zob. J. Kosiński (red.): *Przestępczość teleinformatyczna*. Wyd. WSPol., Szczytno 2007.

Tabela 1. Ryzyko wystąpienia zagrożeń zaliczanych do katastrof dla Republiki Federalnej Niemiec

Rodzaj zagrożenia	Procent ryzyka [%]
Powódź	30
Burze	21
Wypadek chemiczny	15
Upadek samolotu	13
Pożar lasu	7
Wypadek reaktora jądrowego	6
Trzęsienie ziemi	5
Wypadek z materiałami niebezpiecznymi	2
Atak terrorystyczny	1

Źródło: [16].



Rys. 3. Hierarchia zagrożeń dla bezpieczeństwa obywateli w Unii Europejskiej (badania przeprowadzono wiosną 2006 r.)

Źródło: Komisja Europejska, Europa i jej mieszkańcy. Podstawowe fakty i liczby, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2007.

Z punktu widzenia jakości działań organizacji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo oraz sprawności zarządzania nimi, analizy zagrożeń dla bezpieczeństwa nie mogą pomijać obywatelskich odczuć w tym zakresie. Sondaże wykonywane w Unii Europejskiej wykazują, że Europejczycy najbardziej boją się bezrobocia

(49% badanych), w dalszej kolejności przestępczości (24%), złej sytuacji gospodarczej (23%), źle funkcjonującego systemu opieki zdrowotnej (18%), migrantów (14%), wzrostu cen i inflacji (13%), terroryzmu (10%), niskich emerytur (10%), wysokich podatków (7%), złego systemu edukacji (7%); por. rys. 3¹³:

Oceny zagrożeń, które mają wpływ na stan bezpieczeństwa obywateli i państwa, dokonywane przez urzędników w konfrontacji z ocenami dokonywanymi przez obywateli, okazują się w dużym stopniu rozbieżne. Stanowi to istotną rezerwę w zakresie jakości i sprawności działań. Społeczeństwo inaczej identyfikuje i szacuje zagrożenia (rzeczywiste oraz potencjalne) niż robią to przedstawiciele administracji publicznej. Przykładowo terroryzmu obawia się tylko co dziesiąty mieszkaniec wspólnoty. Za ważniejszy problem uważane jest bezrobocie, którego obawia się co drugi Europejczyk oraz przestępczość wymieniana przez co czwarte go respondenta. Poszukując złotego środka, należałoby zastanowić się nad kształtowaniem modelu systemu bezpieczeństwa państwowego w sposób, który uwzględniałby potrzeby i oczekiwania społeczne, a jednocześnie brał pod uwagę opinie ekspertów, ponieważ ich wiedza jest większa niż przeciętnego obywatela.

Współczesne rozumienie bezpieczeństwa obywateli musi obejmować co najmniej trzy obszary: zapewnienia im bezpiecznego bytu, zapewnienia im możliwości rozwoju, zapewnienia im swobód obywatelskich. Zapewnienie bezpiecznego bytu i rozwoju wiąże się z realizacją wielu potrzeb, między innymi socjalnych, ekonomicznych, edukacyjnych, kulturowych, medycznych, ochrony przez zjawiskami kryminogennymi, katastrofami itd. Ważnym elementem w demokratycznym państwie jest także zapewnienie praw i swobód obywatelskich. Stąd sfera usług świadczonych na rzecz bezpieczeństwa obywateli oraz liczba instytucji je realizujących jest bardzo szeroka. Można nawet sformułować tezę, że prawie wszystkie organizacje publiczne funkcjonują w systemie bezpieczeństwa obywateli. Dlatego organami wykonawczymi odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo w gminach są wójtowie, w miastach prezydenci, burmistrzowie, w powiatach starostowie, województwach wojewodowie, kraju – Rada Ministrów.

Rzeczywiste i potencjalne zagrożenia dla bezpieczeństwa obywateli mogą być identyfikowane i prognozowane w różny sposób – w zależności od źródła informacji. Mogą opierać się na statystykach prowadzonych przez instytucje odpowie-

¹³ Podobne wyniki badań uzyskano w Polsce. Zob. M. Lisiecki, op.cit., s. 119–126.

działne za bezpieczeństwo obywateli (z reguły są to dane niepełne, przedstawiające rzeczywistość w sposób zafałszowany), na opiniach osób sprawujących nadzór i kontrolę (chętnie mówią one o sukcesach, niechętnie o porażkach), opiniach ekspertów, odczuciach i opiniach samych obywateli. Wydaje się, że najlepszym źródłem informacji o rzeczywistych i potencjalnych zagrożeniach są niezależni eksperci oraz obywatele (podatnicy), którym system ochrony ma służyć (choć i tu będzie występował subiektywizm wynikający z własnego „ja”, niepełnej wiedzy – szczególnie o zagrożeniach mogących wystąpić w przyszłości).

Ze względu na ograniczoną objętość niniejszego artykułu, autor jedynie zasygnalizował niektóre problemy związane ze sprawnością i jakością w zarządzaniu organizacjami publicznymi funkcjonującymi na rzecz bezpieczeństwa obywateli. Szerzej zagadnienia te zostały przedstawione w książkach autora: M. Lisiecki, *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*. KUL, Lublin 2009; *Zarządzanie bezpieczeństwem publicznym*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, ŁÓŚGRAF, Warszawa 2011.

Zakończenie

W podsumowaniu można stwierdzić, że:

- Sprawność i jakość działań organizacji publicznych zależy od tego, jak sprawność i jakość są przez te organizacje rozumiane, na ile działalność organizacji jest zbieżna z potrzebami obywateli.
- Celem głównym organizacji publicznych jest jak najlepsze zaspokajanie potrzeb społecznych (obywateli), nie zaś przetrwanie, czy też utrzymanie obecnego status quo – jak to może mieć miejsce w wypadku organizacji for-profit.
- Utrzymywanie, rozbudowa organizacji publicznych jest uzasadnione jedynie w wypadku uzasadnionych potrzeb społecznych – z zachowaniem hierarchii tych potrzeb; to przyszłe zadania wynikające z rzeczywistych potrzeb obywateli powinny decydować o potrzebie tworzenia, utrzymywania, likwidowania organizacji publicznych.
- W państwach demokratycznych opartych na idei społeczeństwa obywatelskiego organizacje publiczne powinny być konstruowane od dołu, powinna być przestrzegana zasada pomocniczości państwa.

- Powinna być przestrzegana zasada równowagi między zadaniami i uprawnieniami. Zadaniom powinny towarzyszyć odpowiednie uprawnienia (do finansowania działań, określania struktur organizacyjnych, mianowania kadry kierowniczej itd.).

PIŚMIENNICTWO

1. L. Gaster, A. Squires: Providing quality in the public sector. Open University Press, UK 2003.
2. K. Opolski, P. Modzelewski: Zarządzanie jakością w usługach publicznych. Wyd. CeDeWu, Warszawa 2004.
3. L. Wasilewski: Podstawy zarządzania jakością. Wyd. WSPiZ, Warszawa 1998.
4. E. Skrzypek: Jakość i efektywność. Wyd. UMCS, Lublin 2000.
5. J. Bank: Zarządzanie przez jakość. Gebethner i Spółka, Warszawa 1996.
6. K. Cholewicka-Goździk: Kompleksowa ocena jakości. PWN, Warszawa 1984.
7. W. Trzcńska: Mierniki oceny efektywności pracy Policji, W: Policja Europy XXI wieku. W kierunku jakości (red. A. Letkiewicz, W. Pływaczewski). Wyd. WSPol., Szczytno 2003.
8. M. Grudzewski, I. K. Hejduk: Metody projektowania systemów zarządzania. Difin, Warszawa 2004.
9. R. Karaszewski: Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
10. M. Lisiecki: Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli. KUL, Lublin 2009.
11. B. Fassbender: Reforma ONZ i bezpieczeństwo zbiorowe – Raport Panelu ONZ Wysokiego Szczebla ds. Zagrożeń, Wyzwań i Zmiany z grudnia 2004 oraz zalecenia Sekretarza Generalnego ONZ z marca 2005 r. *Global Issue Papers* nr 17, www.boell.pl.
12. Raulier: Gedanken zum militärischen Beitrag an die allgemeine Existenzsicherung. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift* 1997, nr 11.
13. S. Lenard: Transgraniczny system obrony przed skutkami wypadków i katastrof na granicy polsko-niemieckiej. AON, Warszawa 2000 (rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem M. Lisieckiego – nie publikowana).

14. H. Roth: 40 Jahre im Dienste der Humanität. *Bevölkerungsschutz* 1998, nr 4.
15. G. Fröhlich: Die Welt nachdenklich betrachten. Sicherheitspolitische und Rahmenbedingungen für die Notfallplanung in Europa. *Bevölkerungsschutz* 1999, nr 3.
16. K. Kühn: Das Oderhochwasser 1997 im Spiegel der Berichte. *Bevölkerungsschutz* 1998, nr 4.
17. J. Kosiński (red.): *Przestępczość teleinformatyczna*. Wyd. WSPol., Szczytno 2007.

SUMMARY

prof. nadzw. dr hab. Marek LISIECKI

THE EFFICIENCY AND THE QUALITY IN THE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR – WITH WORKING IN THE INTEREST OF THE SAFETY OF CITIZENS

The article contains definitions of the efficiency and the quality of the management in the public sector. The article shows the quality and the efficiency – the degree of the realization of needs of citizens. In the public sector an important service is the assurance of the citizens safety.