

**Barbara Pytko**

Akademia Morska w Gdyni

## **Etyczność w przestrzennych działaniach innowacyjnych administracji publicznej**

Zmiany w sposobie zarządzania sektorem publicznym i administracją publiczną w Polsce odbywają się w sposób bardzo burzliwy. Po części dokonują się one pod wpływem zmian strukturalnych wynikających z transformacji ustrojowej, po części z adaptacji modeli zewnętrznych, a po części pod wpływem zmian zachodzących w sektorze prywatnym. Widoczne jest także przyspieszenie zmian w funkcjonowaniu samorządu terytorialnego i administracji samorządowej, na co wpływ bezpośredni miała rozpowszechniona w krajach Unii Europejskiej rewolucja menedżerska.

Celem działania administracji publicznej staje się coraz częściej osiąganie wyników ekonomicznych, odpowiedniej efektywności ekonomicznej i społecznej. Coraz bardziej liczą się efekty uzyskane z poniesionych nakładów i one stają się głównymi miernikami oceny tych organizacji. Jednak mimo tych zmian oraz dostosowywania się administracji publicznej do nowych zadań i zmiennego otoczenia, instytucje te nie budzą zaufania. Szczególnie odnosi się to do urzędów administracji rządowej, parlamentu oraz urzędów samorządowych w dużych aglomeracjach miejskich. Brak zaufania wiąże się z problemami etycznymi w życiu społecznym.

System wartości wspólnych, który przez wieki kształtował zachowania w demokracjach ustabilizowanych, w zbiorowościach społecznych i w skali globalnej, trudno przenika do odnawiających się społeczeństw młodej demokracji, kształtując prawidłowe wzorce zachowań.

W administracji publicznej rządowej i samorządowej istnieje wiele inicjatyw podejmowanych na różnych szczeblach, wspierających indywidualne systemy wartości lub wymuszających pożądane zachowania funkcjonariuszy publicznych z sankcjami karnymi włącznie. Inicjatywy te są jednak w dużej mierze chaotyczne, rozproszone, działania organizacyjne niespójne, instrumenty wykorzystywane nie zawsze skuteczne. Na tym tle rysują się oddolne inicjatywy administracji samorządowej – próby tworzenia systemu wartości wspólnych w postaci deklaracji etycznej, wdrażania systemów przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym. Doniosłe są inicjatywy budowania kultury funkcjonowania organizacji publicznych nie tylko na podstawie kryterium jakości, ale także na podstawie kryterium etyczności.

Etyczność jako kryterium oceny funkcjonowania administracji, ale także jako zasada postępowania stanowiąca pewien wzór zachowań tworzących system wartości wspólnych, znajduje akceptację w środowiskach mądrych i budzących zaufanie kierowników szpitali, urzędów lokalnych, szkół, różnych organizacji służby publicznej. To oni są pionierami etyki urzędniczej stanowiącej w organizacjach.

## Etyka urzędnicza

Można wyodrębnić trzy rodzaje etyki w zakresie jej konstrukcji, uzasadnienia i praktykowania (Strzelecki 2010):

- etyka zasad, które charakteryzują tryb myślenia w obrębie uregulowań etosu zawodowego i norm rzetelności; zasady te w swojej wartości uniwersalnej i historycznej wyrażają fundamentalne potrzeby i doświadczenia moralne funkcjonowania w zawodzie;
- etyka teologiczno-aksjologiczna z etyką słuszności (prakseologią moralną) oraz etyką pracy, gdzie praca wyraża proces realizowania wartości;
- etyka sumienia i odpowiedzialności dotycząca analizy wartości i rozumienia odpowiedzialności; ma ona duże znaczenie w administracji publicznej.

Współcześnie rozwiniętą formą administrowania w organizacjach publicznych jest koncepcja zarządzania etycznego. Różni się ona dziś w państwach Unii Europejskiej i poza nimi. W niektórych krajach etyka oraz zasady moralne są bardzo stabilne i ocena słuszności w odniesieniu do tych zasad jest dobrze ugruntowana. Są także kraje, w których odmienny jest stosunek do statycznych zachowań, raczej uznaje się dynamiczny rozwój gospodarek, społeczeństw, któremu także powinien towarzyszyć dynamiczny rozwój zasad moralnych i etycznych. Ma to być rodzaj rozsądnej umowy, zawierającej reguły postępowania, związanej z kształtowaniem życia zbiorowego pomiędzy różnymi podmiotami, w których człowiek jako jednostka musi się podporządkować.

W dobie spowolnienia gospodarczego wywołanego kryzysem finansowym zaczynają pojawiać się coraz częściej opinie, iż problemy egzystencji wielu gospodarek wynikają także z braku zasad moralnego postępowania polityków i organizatorów życia publicznego. Funkcjonariusze publiczni często w pogoni za organizowaniem sobie wygodnego życia nie dostrzegają istnienia zasad moralnego postępowania i nie czują potrzeby ich przestrzegania. Ponadto, kształtowanie indywidualnych systemów wartości nie ma odniesienia do autorytetu moralnego, dlatego dominują różne stanowiska w ocenie etycznej zachowań i zjawisk. Jest to problem aktualny, który będzie narastał, jeśli administracja publiczna nie powróci do korzeni kształtowania etyki urzędniczej i budowania wspólnych wartości.

Nazwa *etyka urzędnicza* oznacza trzy grupy zjawisk:

- zespoły norm etycznych regulujących moralność urzędników,
- rozważania etyczne dotyczące regulacji etyki i moralności urzędników,
- przedmiot edukacji urzędniczej.

Etyka urzędnicza to coś więcej niż tylko sumienne wykonywanie obowiązków. To zbiór norm moralnych sprzyjających pozytywnemu stosunkowi do pracy i klienta. Celem nadrzędnym etycznych postaw działania administracji jest więc wytworzenie klimatu zaufania, a postawy etyczne są kształtowane przez wartości prawa, wartości religijne oraz moralność świecką (Lisewska, Rawicka 2009).

Dostrzegając znaczenie tych wartości w obszarze globalnego współistnienia państw, Unia Europejska podjęła się wypracowania wzorca urzędnika publicznego, formułując *Europejski kodeks postępowania dotyczący politycznej uczciwości wybieranych reprezentantów lokalnych i regionalnych* oraz *Europejski kodeks dobrej administracji*, zawierający standardy zachowań (tab. 1).

Tab. 1. Standardy oczekiwanych zachowań w prawie europejskim

<b><i>Europejski kodeks postępowania dotyczący politycznej uczciwości wybieranych reprezentantów lokalnych i regionalnych</i></b>	
Standardy oczekiwanych zachowań	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zasada pierwszeństwa prawa i interesu publicznego</li> <li>– prawidłowe wypełnianie mandatu (ograniczenia mandatu za naruszenia)</li> <li>– prawne sposoby prowadzenia kampanii wyborczych</li> </ul>
Standardy sprawowania urzędu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zakaz czerpania korzyści</li> <li>– unikanie konfliktu interesów</li> <li>– ograniczenie równoczesnego zajmowania dwóch stanowisk</li> <li>– zakaz uznaniowego podejmowania decyzji</li> <li>– zakaz korupcji</li> <li>– czuwanie nad dyscypliną prawną i finansową</li> <li>– po odejściu z urzędu zakaz zajmowania określonych stanowisk</li> </ul>
<b><i>Europejski kodeks dobrej administracji</i></b>	
Zasady dobrej praktyki administracyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– praworządność i niedyskryminowanie</li> <li>– zakaz nadużywania uprawnień</li> <li>– bezstronność i niezależność</li> <li>– obiektywizm, uczciwość i uprzejmość</li> <li>– zasada potwierdzania odbioru i podawania nazwiska urzędnika</li> <li>– zasada odpowiadania na pisma w języku obywatela</li> <li>– zasada przekazywania pism do właściwych jednostek wg kompetencji i informowanie klienta o tym fakcie</li> <li>– prawo wysłuchania i złożenia oświadczeń</li> <li>– stosowny termin podjęcia decyzji</li> <li>– obowiązek uzasadnienia decyzji</li> <li>– obowiązek informacji o możliwości odwołania</li> <li>– ochrona danych</li> <li>– umożliwienie dostępu do publicznych dokumentów</li> <li>– obowiązek informacji o <i>Kodeksie dobrych praktyk</i> i jego kontrola</li> </ul>

Źródło: Strzelecki 2010.

W krajach UE, szczególnie w krajach starej Wspólnoty, wymuszanie określonych zachowań urzędniczych i egzekwowanie przestrzegania ustanowionych reguł jest bardzo skuteczne. W Szwecji, która ma jeden z najniższych poziomów percepcji korupcji, istnieją zapisy i gwarancje zapewniające ochronę osób ujawniających nieprawidłowości w administracji. Jeśli ktoś zdecyduje się poinformować media lub prokuraturę, ma zapewnioną pełną anonimowość i ochronę prawną. Jest to w szwedzkim społeczeństwie traktowane jako powinność, ale i obowiązek napiętnować zachowania urzędnicze nieetyczne w rozumieniu dobrze pojętego interesu zaufania publicznego. Przez niezwracanie uwagi na takie zachowania, przez obojętność lub niewiedzenie narusza się własne człowieczeństwo i uszczupla cały system społeczny, który ulega degradacji. Obywatele szwedzcy nie chcą żyć w takim systemie społecznym.

Doświadczenia polskiej administracji publicznej wskazują, że 1989 roku nie było wystarczających warunków, by na nowo wytworzyć kulturę proetycznych zachowań. Wręcz przeciwnie, szybko dokonujące się zmiany ustrojowe obnażyły zjawisko wzrostu liczby i rozmiarów afer w administracji publicznej, samorządach i urzędach administracji lokalnej (Izdebski 2003).

Samorząd terytorialny stanowi obszar, w którym stykają się, przenikają oraz kolidują ze sobą interesy (dobra) osobiste prywatne i dobra publiczne. To współistnienie różnych grup interesu, to także pole styku władzy samorządowej, polityków lokalnych i biznesu. Współistnienie tych sfer przyczynia się w dużej mierze do konfliktu interesów i realnym staje się wystąpienie zachowań ryzykownych. A zatem postuluje się, by osoby działające i pracujące w strukturze samorządu terytorialnego charakteryzowały się właściwą postawą moralno-etyczną i nie wykorzystywały swoich stanowisk do osobistych celów (Wojciechowski 2003).

Priorytetem jakości funkcjonowania administracji publicznej staje się więc konieczność odbudowania etosu służby publicznej, w tym przywrócenie standardów etycznego postępowania. Wiele urzędów administracji samorządowej ma wdrożone procedury jakościowego postępowania oparte na międzynarodowej normie ISO 9001. Norma ta ze względu na swój ogólny charakter nie precyzuje wymagań w obszarze zachowań etycznych. Jednak w takich organizacjach jak urzędy samorządowe nie można jakości kreować wyłącznie na standardach jakości obsługi klienta czy jakości usług publicznych, czyli bez doskonalenia standardów zachowań samych urzędników.

W Polsce skala skażenia instytucji publicznych korupcją jest spora. Przenika wszystkie szczeble administracji publicznej. Zjawisko korupcji w urzędach samorządowych jest także dostrzegane zarówno przez radnych, jak i przez mieszkańców. Ma to związek najczęściej z zawilgością procesów decyzyjnych.

W sferze działań publicznych w urzędzie korupcji urzędniczej z pewnością sprzyja:

- nieprzejrzystość prawa oraz jego duża zmienność,
- brak jasnych i przejrzystych kryteriów wykonywania zadań administracji,
- niestosowanie zasady jawności i przejrzystości działania.

W ocenie zjawisk korupcyjnych w urzędach samorządowych mieszkańcy i radni samorządów lokalnych są zgodni, że zjawisko to występuje w różnym natężeniu. Wskazują oni na wydziały: inżynierii i gospodarki komunalnej, geodezji, architektury, gospodarki mieszkaniowej czy dochodowości gospodarczej, gdzie procedury podejmowania decyzji są najmniej przejrzyste.

Podobne zjawiska dominują też w służbie zdrowia, policji, oświacie, sądownictwie i prokuraturze. Są to obszary, na które najczęściej zwracają uwagę obywatele w różnych ankietach badania tych zjawisk w Polsce. W zakresie standardów postępowania urzędniczego jest jeszcze wiele do zrobienia. Dotyczy to jakości władzy, sposobu stanowienia prawa, edukacji moralnej od podstaw, sądownictwa i egzekwowania sankcji oraz kar, obywateli – braku przyzwolenia na efektywność systemu gospodarczego bez etyki.

### **Działania innowacyjne budowania wspólnych wartości**

Dla budowania wspólnych wartości przyjmuje się dziś różne działania innowacyjne (tab. 2).

Obejmują one:

- standardy życia publicznego,
- system infrastruktury etycznej,
- deklaracje etyczne,
- kodeksy etyczne,
- audyty etyczne,
- szkolenia etyczne,
- systemy organizacyjne eliminacji zachowań nieetycznych i korupcji.

Wszystkie te działania organizowane są oddolnie na najniższych szczeblach administracji publicznej. Są one innowacyjne w budowaniu świadomości etycznej urzędników publicznych i obywateli, ale także w metodach postępowania i wychowywaniu do wartości etycznych. Owa

innowacyjność polega właśnie na tym, że działania są inicjowane oddolnie na szczeblach gmin. Nie znaczy to, że obowiązująca regulacja prawna i działania władz na najwyższych szczeblach nie eliminują różnych patologii nieetycznych, ale większe korzyści osiąga się, jeśli standardy etyczne kształtuje się poza ustawodawstwem jako wypracowane zasady regulacji tych postępowań przez zainteresowane środowiska.

Tab. 2. Działania innowacyjne dla budowania wspólnych wartości

Lp.	Rodzaj działania	Zasady
1.	Standardy życia publicznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>bezinteresowność</b> – bez korzyści finansowych i materialnych dla siebie, znajomych, rodziny</li> <li>– <b>prawość</b> – brak wikłania się w zależności finansowe lub materialne z osobami mogącymi wywierać wpływ</li> <li>– <b>obiektywizm</b> – stosowanie kryteriów merytorycznych we wszystkich czynnościach, w obsadzie stanowisk, przedstawianiu do nagród, rozstrzygnięciach decyzyjnych</li> <li>– <b>odpowiedzialność</b> – przed społeczeństwem za decyzje, włącznie do poddania się procedurze wyjaśniającej</li> <li>– <b>jawność</b> – podejmowane decyzje i ich rozstrzygnięcia są upublicznione, ograniczenia, gdy <b>wyraźnie</b> wymaga tego interes publiczny</li> <li>– <b>uczciwość</b> – zgłaszanie prywatnego interesu, który może rodzić konflikt w sprawowaniu obowiązków publicznych</li> <li>– <b>przykład z góry</b> – zachowanie jako wzór przestrzegania tych zasad i wsparcie dla upowszechniania tego wzoru</li> </ul>
2.	System infrastruktury etycznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>cel</b> – etyczne działanie administracji (przywództwo i polityczne silne wsparcie, etyczny przykład polityków i urzędników)</li> <li>– <b>dobre i egzekwowne prawo</b> – dla regulacji właściwego zachowania i sankcji (regulacje karne i urzędnicze)</li> <li>– <b>wsparcie regulacyjne mediów</b> – sprawowanie kontroli nad administracją publiczną i jej funkcjonariuszami</li> <li>– <b>egzekucja odpowiedzialności urzędniczej</b> – system zintegrowany z informacją monitorowania kodeksów etycznych, przestrzegania procedur, kontroli wewnętrznej, skarg</li> <li>– <b>wspieranie zachowań etycznych</b> – instytucje świadczenia pomocy urzędnikom w sprawach wątpliwych</li> <li>– <b>socjalizacja zawodowa urzędników</b> – edukacja, szkolenia, prezentowanie pozytywnych przykładów</li> <li>– <b>zapewnienie odpowiednich warunków wykonywania służby</b> – prawo do odmowy wykonania nielegalnych i nieetycznych działań</li> </ul>
3.	Deklaracje etyczne	<p>tworzenie polityki jakości z uwzględnieniem celów etycznych; zdeterminowani wólarze miast dostrzegają związek jakości działań i etyki, nowelizując swoje cele jakości, prewencyjnie ukierunkowują działania administracji także na cel jakości powiązany z etyką zachowań i praktyką antykorupcyjną oraz deklarują „Kształtowanie właściwej postawy etyczno-moralnej i świadomości pracowników na wszystkich poziomach zarządzania urzędem”; cel ten wchodzi w zakres modelowania procesu opatrzonoego wynikiem jego realizacji, podlega monitorowaniu, analizom i doskonaleniu stanu etyczności</p>

Lp.	Rodzaj działania	Zasady
4.	Kodeksy etyczne	wdrażanie nowych praktyk etycznych: „My pracownicy urzędu świadomi, jak ważne i niezbędne są dla nas zasady etyczne ustanawiamy <i>Kodeks etyki</i> , „Kierujemy się uczciwością. Stosując przepisy prawa, nie działamy z osobistą chęcią osiągnięcia jakichkolwiek korzyści majątkowych i niemajątkowych w zamian za określone działania lub zaniechania na rzecz jakichkolwiek osób. Nie korzystamy ze środków publicznych, w tym ze sprzętu urzędowego, dla realizacji prywatnych celów. Wiedzy uzyskanej w wyniku czynności służbowych nie wykorzystujemy w niegodnych celach.” Kodeks podlega monitorowaniu dla sprawdzenia skuteczności przyjętych zasad
5.	Audyty etyczne	oceny stosowania zasad etycznych w organizacjach publicznych przez niezależnego audytora, których celem jest wspomaganie klimatu etycznego, rekomendacje wpływają na zapewnienie „czystości prowadzonej działalności, przejrzystości i prawidłowości podejmowanych decyzji”, co komunikują otoczeniu; nie ma jeszcze certyfikowanych Etyków Publicznych, wymaga to wiedzy profesjonalnej z zakresu: materii administracyjnej, prawa, stosowanych procedur, odstępstw, umiejętności specjalistycznych i analitycznych, ale funkcjonuje już Komisja Etyki Urzędu
6.	Szkolenia etyczne	rozwijanie świadomości zagrożeń etycznych, prezentacja przykładów, rozmowy z pracownikami, opinie klientów i otoczenia, analizy poziomu zaufania, współpraca
7.	Systemy przeciwdziałania korupcji	utworzenie dodatkowych wymagań tzw. systemu antykorupcyjnego, który wzmacnia system zarządzania jakością ISO 9001 w administracji poprzez zintegrowanie, a więc włączenie wymagań z obszaru postępowania etycznego, które są specyficzne dla funkcjonowania jednostek publicznych, norma ISO 9001 ich nie ujmuje.

Źródło: opracowanie własne.

Nie są to wszystkie działania innowacyjne, bo na przykład w praktyce stosowania kodeksów etycznych pojawiło się nawet wypracowane stanowisko wdrożenia swoistego ogólnopolskiego **systemu akredytacji kodeksów etyki** jednostki samorządu terytorialnego (całej gminy). Korzyści z tej akredytacji upatrywano we wzmocnieniu przedsiębiorczych praktyk dla eliminacji zachowań patologicznych. Wówczas kodeks etyki samorządowej jako narzędzie działań antykorupcyjnych stały się przedmiotem prac i uzgodnień Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego. Byłby aktem normatywnym. O wprowadzenie kodeksu etyki do danej gminy zwracałby się prezydent, burmistrz, a Komisja Wspólna ze swoim zespołem audytorskim, po ocenie poziomu działania etycznego, udzielałaby akredytacji – zezwolenia na wprowadzenie kodeksu. Mogłaby także odmówić. Wprowadzenie kodeksu etyki stanowiłoby wizytówkę całej gminy, nie tylko urzędu. **Udzielenie akredytacji wskazywałoby na to, że gmina ma system zapobiegania możliwym nadużyciom ze strony funkcjonariuszy publicznych i sama go ocenia i doskonali.** Naruszenie akredytowanego kodeksu etyki skutkowałoby koniecznością wycofania takiego kodeksu z samorządu gminnego (Misiąg 2005).

Działanie to wskazuje na przestrzenny wymiar kształtowania zachowań etycznych w układzie gmin, dotyczy urzędów samorządowych, ale praktyki te i zaprezentowane działania innowacyjne przenikają także do innych instytucji życia publicznego w przestrzeni całego kraju.

W wypadku działań innowacyjnych podejmowanych dla budowania wartości etycznych ważne jest nie tylko potwierdzenie istnienia praktyki prewencyjnej czy skuteczności w rozwoju świadomości etycznej i utrzymywaniu prawidłowych postaw. Należy sięgać głębiej do problemu kryteriów podejmowania różnych decyzji. Szczegółowy odgrywa decydującą rolę w roztropnym postępowaniu, by nie uwikłać się i zaprzedać swą reputację. Dlatego też w wymiarze przestrzennym dużego znaczenia nabiera System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym.

### **System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym**

Wśród działań innowacyjnych budowania wspólnych wartości na uwagę zasługuje inicjatywa Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji oraz Krajowej Izby Gospodarczej. Krajowa Izba Gospodarcza jako największa niezależna organizacja biznesu w Polsce oraz Polskie Centrum Badań i Certyfikacji organizacja wiodąca do oceny zgodności prawa, wyrobów i systemów zarządzania przygotowały tzw. system antykorupcyjny (Kowalczyk, Recha 2009). Ma on wzmacniać system zarządzania jakością ISO 9001 stosowany w różnych organizacjach publicznych poprzez zintegrowanie, a więc włączenie tych wymagań z obszaru postępowania etycznego, które są specyficzne dla funkcjonowania jednostek publicznych.

Znaczenie tej dobrej praktyki jest doniosłe, ponieważ Polska jest jeszcze na czele list rankingowych odnośnie występowania zjawisk korupcyjnych i jest bardziej podatna na te zjawiska niż pozostali członkowie Unii. System ten bazuje na zasadach i wymaganiach ujętych w normach:

- ISO 9000 : 2008 w obszarze zarządzania jakością,
- SA 8000 w obszarze odpowiedzialności społecznej.

Podstawowa koncepcja zintegrowania tych dwóch norm wynikała z następujących przesłanek (Kowalczyk 2007):

- praktyka zarządzania jakością ISO 9001 powoduje uporządkowanie działań w podstawowych obszarach, wprowadza czytelne procedury, jednoznacznie określa uprawnienia i obowiązki, usprawnia przepływ informacji, ujawnia fakty działalności płynące z różnych analiz, jest rozumiana przez pracowników;
- zarządzanie procesowe w zarządzaniu jakością i przypisanie pracowników do procesu, a nie do komórek organizacyjnych zwiększa ich świadomość oraz ich inicjatywę, co sprzyja adaptacji nowych metod, w tym także systemu ochrony przed zagrożeniami korupcji;
- nie ujęcie zagadnień odpowiedzialności społecznej urzędników w dokumentach administracyjnych, a więc wpływu ich na otoczenie może sprzyjać korupcji urzędniczej.

System przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym zdefiniowano jako „część systemu zarządzania ukierunkowaną na zapewnienie zaufania, że organizacja wdrożyła rozwiązania mające lub w znacznym stopniu ograniczające możliwość występowania zjawisk korupcyjnych i rozwiązania te nadzoruje i doskonali” (Dendura 2007).

Każda organizacja może określić w ramach systemu swój zbiór działań podejmowanych w celu wyeliminowania lub zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia korupcji. Może zdefiniować pojęcia dotyczące korupcji i zachowań nieetycznych w odniesieniu do specyfiki swojego działania.

Do wymagań normy ISO 9001 : 2008 dołączono 26 dodatkowych wymagań. Najważniejsze z nich ujęto w tabeli 3.

Tab. 3. Wymagania Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym

Lp.	Punkt normy ISO 9001	Wymaganie dodatkowe
1.	4.1. określić procesy	identyfikacja procesów decyzyjnych zagrożonych korupcją
2.	4.2.3. nadzór nad dokumentami	wykazy aktów prawnych, nadzór nad aktualizacją przepisów, dodatkowe procedury udokumentowane prewencji postępowania
3.	5.3. polityka jakości	deklaracja polityki antykorupcyjnej, określenie sankcji za praktyki korupcyjne
4.	5.6. przegląd zarządzania	przegląd działań antykorupcyjnych w kraju dla ich aplikacji w organizacji, ocena obszarów zagrożonych korupcją, przeglądy zmian regulacji prawnych, informacje, skargi, badania klientów
5.	6.2.2. zasoby ludzkie, świadomość kadry	kwalifikowanie i nadzór (kryteria) personelu w procesach zagrożonych korupcją, spotkania, uświadamianie pracowników
6.	7.1. planowanie realizacji wyrobu	analiza procesów, w których występuje bezpośredni kontakt z klientem, sprawdzanie doboru personelu do tych procedur, kontrola postępowania w procesach decyzyjnych, badanie zapisów w zakresie podstaw decyzji przy zapewnieniu wymaganej poufności
7.	8. pomiary, analiza, doskonalenie	dodatkowo należy pozyskiwać informacje na temat zastrzeżeń klientów co do trybu postępowania w dotyczących ich procesach decyzyjnych.

Źródło: Dendura 2007.

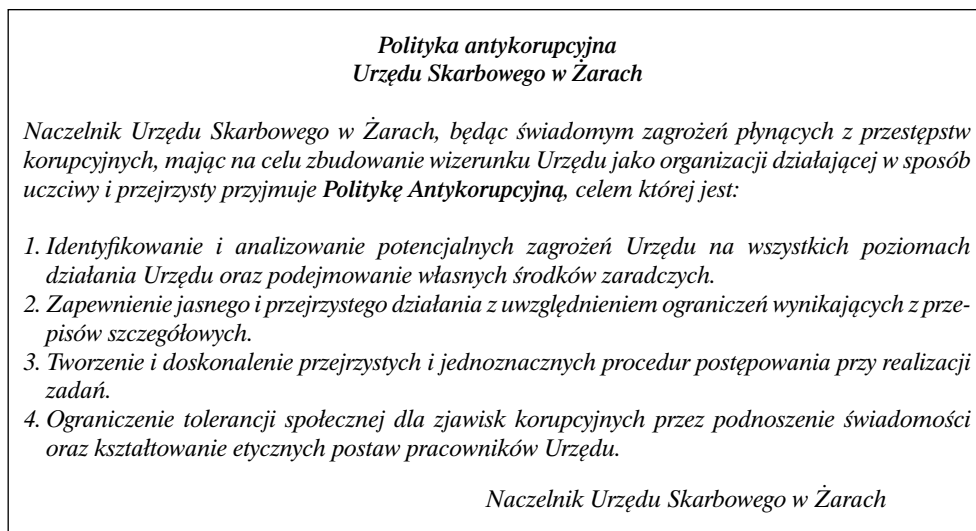
Wymagania Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym stanowią podstawę rozwiązań, które powinny zwiększyć zaufanie społeczne do rzetelności i bezstronności działań, podejmowanych decyzji w tych organizacjach. To także zapisy, kładące nacisk na kształtowanie etycznej świadomości urzędników na wszystkich szczeblach zarządzania i wykonawczych.

Jest to system czytelny dla urzędników i dobrze zintegrowany z systemem zarządzania jakością, który funkcjonuje już w administracji publicznej od 12 lat. Tak więc idea struktury tego innowacyjnego narzędzia jest kompatybilna z rozwiązaniami stosowanymi przez organizacje publiczne. Ponadto, łatwiej jest komunikować go pracownikom jako rozwiązanie wsparcia dla działań doskonalenia funkcjonowania tych organizacji, by wzmocnić zaufanie społeczne.

Największe znaczenie ma w tych organizacjach deklaracja polityki antykorupcyjnej – przykład polityki antykorupcyjnej Urzędu Skarbowego w Żarach (ryc. 1) i utworzenie mapy procesów z istniejącymi punktami krytycznymi – zidentyfikowanymi (nazwanymi) zagrożeniami korupcyjnymi wraz z ich znaczącym ograniczeniem.



Ryc. 1. Wzór dokumentu polityki antykorupcyjnej



Źródło: *Polityka antykorupcyjna Urzędu Skarbowego w Żarach.*

Podobne polityki antykorupcyjne stanowią i inne urzędy administracji państwowej, samorządowej, urzędy pracy, izby skarbowe, szpitale oraz różne agencje działające w oparciu o fundusze państwowe. Są to działania o charakterze przestrzennym, pokrywające cały obszar administracyjny Polski. Dużo pracy wymaga w tych organizacjach tworzenie odpowiedniego klimatu i kultury wyznaczania wspólnego celu, jakim jest eliminowanie korupcji. Stąd ważne jest włączenie dyskusji i uświadamiania pracowników na temat źródeł powstawania potencjalnych zagrożeń, włączenie dostawców i partnerów lokalnych, a także społeczności do debaty nad uleczeniem tkanki społecznej niszczonej działaniami nieetycznymi i korupcją.

Wdrożenie i utrzymywanie wymagań Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym, **ukierunkowane bardziej na prewencję niż na stosowanie rozwiązań organizacyjnych, które zmniejszają ryzyko występowania tego negatywnego zjawiska, uznawane jest za innowacyjne podejście do rozwiązania problemu korupcji.** Jest to zapoczątkowany pewien proces w znacznym stopniu ograniczający działania korupcyjne i w tak nowatorski sposób zaprezentowany.

Zasady zarządzania jakością ISO 9001 są podstawą zbudowania organizacji funkcjonującej w kulturze jakości, natomiast zasady przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym są podstawą globalnego rozumienia jakości w etyce działań szczególnie tam, gdzie regulacje prawne dotyczące tego zagadnienia są ułomne lub nieegzekwowane.

A. Czernomord zauważa, że przedsiębiorcy, którzy nawiązują stosunki między sobą, opierają je na normach umownych i zwyczajowych, dlatego zachowują poprawne relacje w zakresie zachowań nieetycznych oraz korupcji. Nastąpił tu więc istotny wzrost zachowań etycznych. Nie odnotowuje się tego wzrostu w relacjach przedsiębiorcy – organizacje publiczne i obywatele – organizacje publiczne. Problem wynika z jakości prawa, które jest słabe, i wadliwych norm dających urzędnikom swobody interpretacyjne prawa wg własnego uznania, często w sposób sprzeczny. Ponieważ niemożliwa wydaje się zmiana postępowania przedsiębiorców,

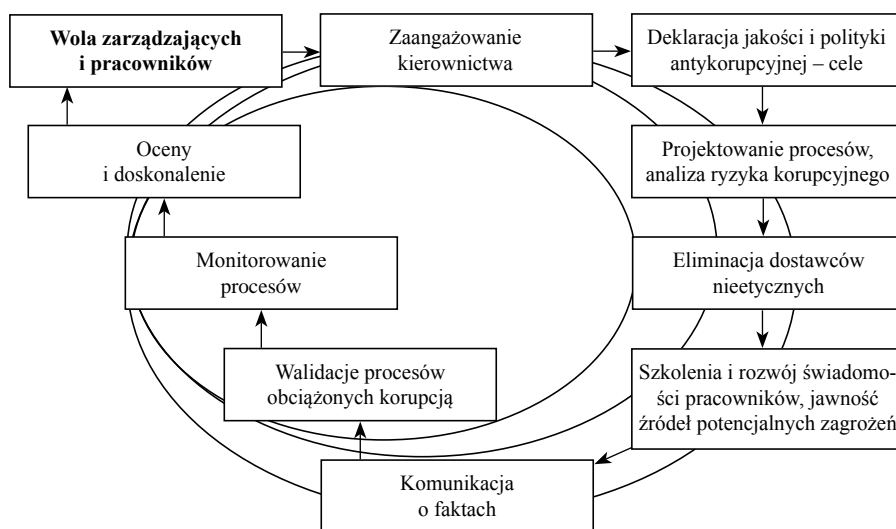
obywateli i samego prawa w kierunku jego poprawiania, więc przykład etyczny, który wychodzi z urzędu, jest bardzo oczekiwany.

Można zaryzykować twierdzenie, że zarządzanie etyczne powinno być priorytetem nawet przed zarządzaniem jakością w organizacjach publicznych. I powinno być integralną częścią całego systemu zarządzania bez względu na wielkość organizacji czy rodzaj usług publicznych. Tu powinien być zintegrowany obszar:

- wiedzy i świadomości personelu,
- zachowania kierownictwa i wyznaczenia swojego przedstawiciela do nadzoru,
- wymagań prawnych (działań i zakresu prawa antykorupcyjnego),
- projektowania i sterowania procesami,
- dokumentów, procedur postępowania i zapisów,
- komunikacji, sposobu powiadamiania wewnętrznego i zewnętrznego,
- metod oceny i analiz zdarzeń, zastrzeżeń, satysfakcji,
- działań korygujących i doskonalenia całego systemu.

Zintegrowanie systemu przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym z systemem ISO 9001 można promować z wykorzystaniem spirali jakości i działań etycznych, antykorupcyjnych w zakresie prewencji korupcji (ryc. 2) właśnie z oznaczeniem obszarów zintegrowanych – wspólnych.

Ryc. 2. Spirala jakości i działań antykorupcyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Wola zarządzających i pracowników jest kluczową dyspozycją dla wdrożenia systemu prewencji przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym. W zależności od charakteru i wagi tych zagrożeń ujawnionych w przeszłości można projektować rozwiązania prewencyjne. Ważne jest to, że organizacja postanawia upublicznić to, co do tej pory było tematem tabu. Opierając się na scenariuszu różnych wydarzeń, można stworzyć „bazę złych praktyk” – zachowań nieetycznych, korupcyjnych zagrożeń czy wręcz zidentyfikowanej korupcji.

Korzyści wdrożenia tego systemu są jednak bardzo konkretne, przekładają się na odbudowanie zaufania do administracji publicznej i jej urzędników, co w konsekwencji może przyspieszyć demokratyczne przemiany i wzmocnić potencjał społeczeństwa obywatelskiego.

### Rozległość obszaru działań innowacyjnych w kształtowaniu kultury etycznej

Analizując zachowania różnych organizacji publicznych, można stwierdzić, że korupcja, protekcja i uznaniowości urzędników powoli zostaje wypierana. Potwierdza to rozwój wdrażanych praktyk na zasadzie samoorganizowania się obywateli, ale i urzędników publicznych w dążeniu do zbudowania sieci wzajemnego zaufania. Świadczy o tym liczba dobrowolnych organizacji, które efektywnie działają na tym polu (tab. 4).

Tab. 4. Organizacje etyczne działające z Systemem Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcji

Lp.	Rodzaj organizacji	Nazwa i umiejscowienie
1.	Ministerstwo	Ministerstwo Sprawiedliwości – Warszawa
		Ministerstwo Gospodarki – Warszawa
2.	Urząd wojewódzki	Świętokrzyski Urząd Wojewódzki – Kielce
		Wielkopolski Urząd Wojewódzki – Poznań
		Opolski Urząd Wojewódzki – Opole
3.	Urząd marszałkowski	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego – Warszawa
		Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego – Kraków
4.	Urząd górniczy	Okręgowy Urząd Górniczy – Rybnik
5.	Urząd miasta	Urząd Miasta – Kielce
		Urząd Miejski – Wrocław
		Urząd Miasta – Legionowo
6.	Szpitale	Samodzielny Publiczny Zespół Opieki Zdrowotnej – Świdnica
		Zakład Opieki Zdrowotnej Ministerstwa Spraw wewnętrznych i Administracji z Warmińsko-Mazurskim Centrum Onkologii – Olsztyn
		Wojewódzki Szpital Rehabilitacyjny – Zakopane
		Szpital Specjalistyczny im. J. Śniadeckiego – Nowy Sącz
		Krakowskie Centrum Rehabilitacji – Kraków
7.	Kasy ubezpieczeń rolniczych	KRUS – Warszawa oraz oddziały terenowe
8.	Izby skarbowe	Izba Skarbowa – Zielona Góra

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów PCBC II konferencji „Dobre Praktyki Doskonalenia Zarządzania, Przeciwdziałanie zagrożeniom korupcyjnym” 2011.

W tym obszarze dominują duże miasta, ale nie brak i mniejszych, w których przodują organizacje, posiadające obok innych systemów zarządzania także System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym, certyfikowany przez niezależnego certyfikatora. Oznacza to, że dyscyplina w dochodzeniu do wyeliminowania tych zjawisk jest połączona z wielką determinacją.

Gruntowna analiza potencjalnych źródeł zagrożeń korupcyjnych we wszystkich procesach w administracji, ale i procesach różnych organizacji publicznych daje także pracownikom

narażonym na te zagrożenia większą świadomość istnienia niebezpieczeństwa i wskazania w zakresie podjęcia stosownych procedur.

Przekrój organizacji ujętych w tabeli 4 wskazuje na duże zróżnicowanie, począwszy od jednostek stanowiących prawo, przez szczebel średni wykonawczy w strukturach państwowych, urzędy samorządowe, instytucje zarządzające finansami, instytucje podatkowe i nadzoru. Przekrój ten także nie jest kompletny, ponieważ włączane są nowe organizacje, które podążają drogą wdrożenia dodatkowych wymagań związanych z ograniczeniem korupcji.

Każda z tych organizacji przeszła staranną edukację dotyczącą rozumienia wymagań i zasad funkcjonowania Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym wraz z wypracowaniem modelu zaadoptowania tych wymagań, dostosowując je do profilu prowadzonej działalności. Przykładowo Ministerstwo Gospodarki swój system zbudowało na analizie ryzyka wystąpienia zdarzeń korupcyjnych w następujący sposób:

- analiza procesów polegała na dogłębnym przyjrzeniu się realizowanym procesom i zidentyfikowaniu możliwych zagrożeń korupcyjnych,
- dla poszczególnych procesów oszacowano istotność danego ryzyka,
- za istotność ryzyka przyjęto prawdopodobieństwo jego wystąpienia oraz skutek wystąpienia ryzyka, obu tym wartościom przypisano skalę dziesięciostopniową,
- analiza prawdopodobieństwa i skutku rozpatrywana była w odniesieniu do tej skali, elementy każdej cechy szacowano oddzielnie,
- ustalono listę ryzyk z przyporządkowanymi poziomami istotności,
- dla każdego ryzyka z listy określono poziom akceptowalności, powyżej którego ryzyka nie są akceptowalne,
- przyjętym poziomem akceptowalności ryzyka stała się wartość istotności ryzyka na poziomie 25,
- uruchomiono adres e-mailowy, na który pracownicy i klienci zewnętrzni mogą zgłaszać różnego rodzaju zdarzenia związane z korupcją.

Wiele procesów Ministerstwa Gospodarki jest powiązanych z otoczeniem, czy to w zakresie stanowienia prawa, realizacji zamówień publicznych, udostępniania informacji publicznej, czy wydawania decyzji administracyjnych. I w działaniach tych mogło dochodzić do zachowań nieetycznych oraz korupcji, dlatego ministerstwo dodatkowo utworzyło regulacje wewnętrzne w postaci opisu zachowań, przyjmując do stosowania różne procedury, tzw. karty procesu (tab. 5).

Tab. 5. Procesy Ministerstwa Gospodarki objęte regulacjami jakości i antykorupcji

Lp.	Nazwa procesu
1.	Przygotowanie projektów aktów prawnych
2.	Komunikacja wewnętrzna
3.	Informacyjny system internetowy
4.	Rozpatrywanie i załatwianie skarg i wniosków
5.	Realizacja zamówień publicznych do wartości 14 tys. euro
6.	Planowanie i realizacja zamówień publicznych powyżej wartości 14 tys. euro
7.	Wydawanie decyzji administracyjnych
8.	Wspieranie przedsiębiorców i przedsiębiorczości

Rozwiązania systemowe w Ministerstwie Gospodarki nie wynikają z faktu, że korupcja została stwierdzona, że wykryto pewną liczbę przypadków korupcji, ale dowodzą dojrzałości zarządzających utrzymania tego negatywnego zjawiska w ryzach. Zmienia się otoczenie, zwiększa się oddziaływanie różnych grup lobbujących i dlatego wzrasta świadomość potrzeby posiadania takiej regulacji wraz z trybami postępowania dla procesów wrażliwych. Daje to bezpieczeństwo i ochronę urzędników przed naporem różnych nieetycznych zachowań.

Na podstawie wzrastającej liczby organizacji zainteresowanych wdrożeniem Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym można stwierdzić, że istnieje akceptacja na najwyższych szczeblach zarządzających organizacjami. Istnieje także i rozumienie tej potrzeby u pracowników niższych szczebli wykonawczych. Zapobieganie jest rozwiązaniem optymalnym, znacznie tańszym niż likwidacja zakorzenionych nawyków, czyli działanie ukierunkowane nie na skutek, ale na przyczynę zachowań korupcyjnych i nieetycznych.

Inny przykład – Ministerstwa Sprawiedliwości – świadczy o wrażliwości pracowników na wyeliminowanie zjawisk niepożądanych. Przez analizę procesów w ramach systemu ISO 9001 i analizę ryzyka w każdym z nich utworzona została prewencja o charakterze antykorupcyjnym. Kryteria analizy ryzyka przedstawiono w tabeli 6. Analizę ryzyka prowadzi zespół złożony z 3–7 osób. Jest ona powtarzana w ustalonych odstępach czasu uzależnionych od wysokości zagrożeń – co 2, 3, 4 lub 5 lat. Prowadzony jest rejestr procesów zagrożonych wystąpieniem ryzyka korupcji oraz wykaz stanowisk pracy, na których istnieje domniemane ryzyko korupcji.

Każdy proces ma wyliczone ryzyko i każde stanowisko objęte zagrożeniem. Maksymalna wartość ryzyka  $R = 1000$ . Proces o ryzyku  $R > 27$  (parametr składowy liczony jako iloczyn parametru wystąpienia, skutków i niewykrycia) to proces zagrożony, natomiast stanowisko o ryzyku  $R > 125$  to także stanowisko zagrożone. Wartości liczbowe w odniesieniu do poziomu ryzyka pozwalają uświadomić urzędnikom wagę procesu i rodzaj stanowiska zagrożonego. Istnieje też zdefiniowane postępowanie w wypadku wykrycia korupcji w postaci procedury postępowania.

Tab. 6. Kryteria analizy ryzyka korupcji

Poziom ryzyka	Określenie ryzyka	Parametr wystąpienia	Parametr skutków	Parametr niewykrycia
1.	nie istnieje	– czy pracownicy są zainteresowani uzyskaniem korzyści – kryteria podejmowania decyzji – doświadczenie (czy już się zdarzyło – w procesie lub w innej organizacji)	– skutki dla stron zainteresowanych (m.in. finansowe, umożliwienie posługiwania się dokumentami poświadczającymi nieprawdę, wizerunek)	– monitorowanie procesu i nadzór w procesie – hierarchiczność lub kooperacja w podejmowaniu decyzji – mechanizmy i narzędzia kontroli
2.	minimalne			
3.	bardzo niewielkie			
4.	niewielkie			
5.	średnie			
6.	istotne			
7.	podwyższone			
8.	wysokie			
9.	bardzo wysokie			
10.	maksymalne			

Źródło: Jakóbczyk-Szulc 2011.

Wszyscy uczestnicy procesu dokonują zapisów z przeprowadzonej analizy ryzyka jako dowodów wykonania tych działań wraz z zatwierdzeniem realizacji każdego zagrożonego procesu, warunków jego monitorowania i działań doskonalących.

Zakład Opieki Zdrowotnej MSWiA w Olsztynie oprócz kryteriów analizy ryzyka poszukuje odpowiedzi na następujące pytania:

- Co złego (jakie zagrożenie) może się wydarzyć i z jakim prawdopodobieństwem?
- Jakie będą konsekwencje i straty dla klienta, szpitala i pomiotów współpracujących (straty materialne wyrażone w złotychkach, ale także straty niematerialne, jak: utrata zaufania klientów, utrata wiarygodności w ocenach władz zwierzchnich, władz samorządowych)?
- Jak duże ryzyko może być do przyjęcia i jak można określić to ryzyko (nazwać)?
- Jak można złagodzić ryzyko?
- Jakie będą koszty zabezpieczeń?

Dowodzi to aktywności dyrekcji szpitala w uporządkowaniu procesów i działań adekwatnych do dzisiejszych potrzeb, by profesjonalnej biegłości i doświadczeniu lekarzy oraz pielęgniarek nie towarzyszył obraz skorumpowanych praktyk burzących zaufanie pacjentów.

W praktyce administracyjnej urzędów podejmowane są również i inne próby ograniczenia problemów nadużyć urzędników, które polegają na stosowaniu własnych rozwiązań organizacyjno-technicznych. Oto przykłady konkretnych rozwiązań:

- z interesantem kontaktuje się inny urzędnik niż ten, który jest funkcyjnym wykonawcą procesu realizacji (Urząd Miasta Gliwice),
- każdego z interesantów przyjmuje dwóch pracowników (Urząd Miejski w Łodzi),
- prowadzi się szkolenia i warsztaty praktyczne dla urzędników na tematy przeciwdziałania i zapobiegania korupcji,
- formułuje się kryteria oceny etycznej,
- stosuje się kodeksy postępowania etycznego (Urząd Gminy w Wałczu, Urząd Miasta Gdyni).

Praktyki te szczegółowo analizuje autorka w pracy (Pytko 2010).

Obecnie postuluje się nawet zatrudnianie doradców etycznych w samorządach, dla lepszego przygotowania pracowników do mogących wystąpić zagrożeń. Doradcy zajmowaliby się koordynacją edukacji etycznej urzędników oraz doradztwem w sytuacjach wątpliwych etycznie, gdy zagrożony jest interes publiczny (Sześciło 2009).

Przeanalizowane systemy działań zapobiegających korupcji i przykłady rozprzestrzeniania się idei prewencji oraz egzekwowania świadomości etycznej i postaw to wymiar poważnego traktowania tych zjawisk. Świadczy to o budowaniu etycznej kultury organizacji w przestrzeni publicznej, co zyskuje pozytywny oddźwięk społeczny.

Zadeklarowanie postawy etycznej, woli uczciwości i rzetelności w działaniach, wyrażonej w sposób publiczny, popartej dowodami aktywnych praktyk jest doniosłym aktem. Aktem społecznie oczekiwanym. Po kilkunastu latach przemian restrukturyzacyjnych w administracji publicznej nastąpił duży postęp w kształtowaniu jej kultury jakości. Z etyką i zjawiskami korupcji jednak nie bardzo sobie radzono. Prawne zabezpieczenia i restrykcyjne sankcje karne tylko w minimalny sposób oddziaływały na ograniczenie tych niegodziwych zjawisk. Dlatego też wszelkie praktyki podejmowane oddolnie przez samych zainteresowanych mogą być najbardziej efektywne w eliminowaniu korupcji w Polsce. Duże znaczenie ma wydanie przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji oraz Krajową Izbę Gospodarczą wykładni wymagań Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym. Wzmocnienie tych systemów monitorowaniem zagrożeń i oceną ryzyka nieetycznych zachowań utrzymuje rozwój systemów w kierunku postępu, a więc rejestracji wzrostu wszelkich wskaźników, także postrzegania Polski na tle krajów Unii jako kraju, któremu coraz bardziej można zaufać.

Przestrzenność działań innowacyjnych podejmowanych w administracji publicznej wskazuje, że dobro to się rozprzestrzenia, dochodzą wciąż nowe organizacje współuczestniczenia w tym stanie utworzenia przestrzeni publicznej wolnej od zjawisk korupcji. Wskazane jest

także poszukiwanie innych własnych praktyk. Kształtując własne systemy doskonalenia funkcjonowania różnych instytucji, należy rozważyć operatywność ich stosowania, przeanalizować efekty i koszty wdrożenia każdego ze sposobów, tak, by racjonalizować finanse publiczne. W wypadku praktyk i systemów antykorupcyjnych stanowiących integrację tak zdefiniowanych wymagań jak w Systemie Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym, zysk z tej inwestycji może być znaczny w wymiarze globalnym w porównaniu z nakładami.

## Literatura

1. Dendura K., 2007, *Wymagania systemu antykorupcyjnego w ramach systemu ISO dla organizacji publicznych* [w:] *Dylematy i wyzwania współczesnego zarządzania organizacjami publicznymi*, WSAiB, Gdynia.
2. Izdebki H., 2003, *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.
3. Jakóbczyk-Szulc A., 2011, *System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym w Ministerstwie Sprawiedliwości* [w:] *Dobre Praktyki Doskonalenia Zarządzania. Przeciwdziałanie Zagrożeniom Korupcyjnym*, Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa.
4. Kowalczyk J., 2007, *System działania zagrożeniom korupcyjnym*, „Problemy Jakości”, nr 4, Warszawa.
5. Kowalczyk J., Recha M., 2009, *System przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym*, „Problemy Jakości”, nr 5, Warszawa.
6. Lisewska P., Rawicka M., 2009, *Etyka jako czynnik wspierający sprawność działania administracji*, „Sekretarz i Organizacja Urzędu”, nr 2, Warszawa.
7. Misiąg W. (red.), 2005, *Wzorcowy urząd*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa.
8. *Polityka antykorupcyjna Urzędu Skarbowego w Żarach*, <http://www.us-zary.iskarb.pl/images/pa.pdf>.
9. Pytko B., 2010, *Rozwój przedsiębiorczości urzędów samorządowych w procesie kształtowania praktyk antykorupcyjnych* [w:] *Rola przedsiębiorczości w gospodarce opartej na wiedzy*, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 4, wydawnictwo Nowa Era, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Warszawa – Kraków.
10. Strzelecki A., 2010, *Etyka administracji*, „Sekretarz i Organizacja Urzędu”, nr 1–2, Warszawa.
11. Wojciechowski E., 2003, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa.
12. Ziółkowska A., 2011, *Ministerstwo Gospodarki* [w:] *Dobre praktyki doskonalenia zarządzania. Przeciwdziałanie zagrożeniom korupcyjnym*, Sekretariat Polskiej Nagrody Jakości, Warszawa.

## Ethics in spatial innovative activities of the public administration

Changes in the management of the public administration are taking place in a very turbulent manner. The initial solutions for building a quality culture of the public organizations are supported by implementation of systems designed to combat corruption. Code of ethics for public officials and employees is getting better understood and the public officials themselves tend to constitute new ethics rules now. Additionally they have started to organize activities in order to eliminate unethical behavior. These innovative solutions of a spatial character are covering the entire country. This paper presents ethical problems, which cannot be solved by using only law regulations. It also presents an analysis of the implemented innovative measures like standards in public life, declarations on ethic, codes of ethics and ethics audits. These measures also include system solutions complaint with quality requirements.

The most innovative solutions in the form of System of Counteracting Corruption Threats (System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym), which contains 27 requirements, are well implemented in the public institutions because they have the same structure as the requirements of ISO 9001.