

# DOBRE PRAKTYKI ANTYKORUPCYJNE W ORGANIZACJI

## OBSZAR:

### Bezpieczeństwo wewnętrzne i wymiar sprawiedliwości

## WPROWADZENIE

Sektory bezpieczeństwa narodowego i wymiaru sprawiedliwości odgrywają kluczową rolę w funkcjonowaniu państwa, zapewniając bezpieczeństwo obywateli oraz egzekwując prawo i wymierzając sprawiedliwość. Jednak z uwagi na ich specyfikę, mogą być szczególnie narażone na ryzyko korupcji, które może podważyć zaufanie społeczeństwa do tych instytucji i wpłynąć negatywnie na stabilność kraju.

Aby zapobiec korupcji w tych sektorach, konieczne jest wdrażanie skutecznych mechanizmów kontroli, przejrzystości i uczciwości w procesach podejmowania decyzji oraz zarządzania zasobami. Ponadto, edukacja i świadomość społeczeństwa w kwestii korupcji odgrywają istotną rolę w budowaniu zaufania do tych sektorów. Działania na rzecz zwalczania korupcji w obszarach bezpieczeństwa narodowego i wymiaru sprawiedliwości mają kluczowe znaczenie dla utrzymania stabilności państwa oraz zachowania zaufania obywateli do tych istotnych instytucji.

## OBSZARY RYZYKA

- 1. Nieprzejrzyste procedury przyznawania kontraktów (zamówień)** - zwłaszcza w sektorze bezpieczeństwa, gdzie zakupy mogą być realizowane w trybie pilnym i bez otwartych przetargów (z wyłączeniem jawności lub poza przepisami prawa zamówień

Sektor bezpieczeństwa, ze względu na swoją specyfikę, często musi działać w trybie pilnym. Może to wynikać z nagłych sytuacji kryzysowych, wymagających szybkiej reakcji, czy też z konieczności odpowiedzi na bieżące zagrożenia. Dlatego też w praktyce zdarza się, że zakupy realizowane są poza standardowym procesem przetargowym, co w tylko w teorii ma służyć lepszemu zabezpieczeniu interesu publicznego.

Jednak taka praktyka niesie ze sobą ryzyka korupcyjne. Brak jawności i otwartości w procesie przyznawania kontraktów może prowadzić do sytuacji, w której wybór dostawcy nie jest podyktowany najlepszą ofertą.

- 2. Nieuczciwe nominacje i awanse** - faworyzowanie osób w oparciu o powiązania polityczne lub rodzinne zamiast preferencji dla kompetencji i doświadczenia.

Szczególnie niepokojące mogą być nominacje oraz awanse, które opierają się nie na merytorycznych kwalifikacjach kandydatów, ale na ich powiązaniach politycznych czy rodzinnych.

W praktyce oznacza to, że osoby, które mają odpowiednie powiązania czy znajomości, mogą zostać wyniesione na wyższe stanowiska bez względu na ich kompetencje, doświadczenie czy przygotowanie do pełnienia danej roli.

- 3. Nieprzejrzystość w działalności służb (w tym służb specjalnych)** - brak odpowiedniej kontroli nad działaniami służb, prowadzonymi postępowaniami oraz ogólnie nad całością działalności tych służb co może prowadzić do nadużyć, zachęcać do działań korupcyjnych.

Nieprawidłowości mogą przyjmować różne formy, poczynając od manipulowania dowodami, poprzez wywieranie nacisków na osoby zaangażowane w postępowanie, aż po próby celowego opóźniania lub torpedowania spraw.

Może to polegać na usuwaniu, fałszowaniu czy ukrywaniu dowodów, które mogłyby obciążyć lub uniewinnić daną osobę. W skrajnych przypadkach dowody mogą być również fabrykowane, co ma na celu wprowadzenie postępowania w błąd i osiągnięcie zamierzonego wyniku.

- 4. Przyjmowanie łapówek** - zarówno w wymiarze sprawiedliwości i w organach bezpieczeństwa wewnętrznego, gdzie podejmowane decyzje mogą bezpośrednio wpłynąć tok podejmowanych działań i wydawane decyzje.

Przyjmowanie korzyści majątkowej lub osobistej w zamian za działania lub zaniechania w zakresie obowiązków służbowych prowadzi do sytuacji, w której decyzje nie są podejmowane w oparciu o prawo, ale na podstawie korzyści osobistych.

W wymiarze sprawiedliwości, gdzie decyzje sądowe mają bezpośredni wpływ na losy ludzi, przyjmowanie łapówek przez sędziów, prokuratorów czy nawet prawników może prowadzić do niesprawiedliwych wyroków.

Równie niebezpieczne jest przyjmowanie łapówek w organach bezpieczeństwa wewnętrznego. Policjanci, funkcjonariusze mogą zignorować pewne zagrożenia lub działania nielegalne w zamian za korzyści osobiste.

- 5. Wywieranie wpływu** – wywieranie nacisku, pośrednictwo w załatwianiu spraw, wpływanie i powoływanie się na wpływy, w zamian za uzyskiwane korzyści majątkowe i osobiste.

Wywieranie wpływu może przyjmować różne formy, począwszy od nacisku na funkcjonariusza publicznego czy sędziego, by podjął określoną decyzję, po działania pośredników, którzy oferują "załatwienie" sprawy w zamian za korzyść majątkową lub inną formę gratyfikacji. W takich sytuacjach nie tylko strony bezpośrednio zaangażowane w korupcyjne działania są w niebezpieczeństwie, ale również cały system, który staje się podatny na manipulacje i nieuczciwe praktyki.

Może prowadzić do zniekształceń w orzecznictwie, gdzie decyzje sądowe są podejmowane nie na podstawie dowodów i prawa, ale na podstawie presji i wpływów zewnętrznych.

Dla organów bezpieczeństwa wewnętrznego, takich jak policja czy służby specjalne, wywieranie wpływu może prowadzić do zaniedbań w dochodzeniach, fałszowania dowodów czy ignorowania nieprawidłowości.

- 6. Niedostateczne wynagrodzenia** - niskie wynagrodzenia w sektorze publicznym mogą prowadzić do poszukiwania dodatkowych źródeł dochodu, w tym korupcji.

Funkcjonariusze publiczni, którzy nie otrzymują godziwego wynagrodzenia za swoją pracę, mogą czuć się zniechęceni, zdemotywowani i bardziej podatni na różnego rodzaju pokusy, w tym te związane z nielegalnymi działaniami.

W środowisku, w którym niskie zarobki stają się normą, pracownicy mogą uznać, że tradycyjne metody zarabiania pieniędzy nie pozwalają im na godne życie. W takich okolicznościach korupcja, przyjmowanie łapówek czy inne nieetyczne działania mogą być postrzegane jako jedyny sposób na poprawę własnej sytuacji finansowej.

## DOBRE PRAKTYKI (REKOMENDACJE)

- 1. Zwiększenie przejrzystości w procesach zakupowych** - wprowadzenie jasnych procedur przetargowych, z uwzględnieniem niezbędnych zabezpieczeń informacyjnych (publikacja informacji).

Jasne i przejrzyste procedury przetargowe służą nie tylko zapewnieniu, że zakupy są dokonywane w sposób uczciwy, ale także budują zaufanie społeczne do instytucji publicznych. Poprzez wprowadzenie jasnych reguł i zasad przetargowych, organy publiczne mogą w pełni wyjaśnić swoje decyzje, a potencjalni oferenci mogą uczestniczyć w procesie przetargowym wiedząc, że są oceniani według jednolitych kryteriów.

Niemniej jednak, ze względu na specyfikę sektora bezpieczeństwa wewnętrznego, istnieją pewne informacje, które nie mogą zostać ujawnione w interesie narodowego bezpieczeństwa. W tych przypadkach, wprowadzenie zabezpieczeń informacyjnych, takich jak klauzule poufności czy specjalne procedury oceny ofert, może zapewnić równowagę między potrzebą zachowania tajemnicy a koniecznością zapewnienia przejrzystości.

Ostatecznym celem jest stworzenie systemu zakupów publicznych, który jest zarówno odpowiednio zabezpieczony, jak i otwarty na społeczeństwo. Dzięki temu, obywatele mają pewność, że ich pieniądze są wydawane w sposób odpowiedzialny i uczciwy, a instytucje publiczne mogą skuteczniej realizować swoją misję służenia społeczeństwu.

- 2. Wprowadzenie systemów kontroli wewnętrznej** - regularne audyty i inspekcje mające na celu wykrywanie nieprawidłowości i nadużyć.

Wprowadzenie systemów kontroli wewnętrznej, takich jak regularne audyty i inspekcje, może odegrać kluczową rolę w zapewnieniu tego zaufania, identyfikując potencjalne problemy zanim staną się one poważnymi zagrożeniami.

Regularne audyty i inspekcje, przeprowadzane przez specjalistyczne zespoły kontrolerów, mogą analizować różne aspekty działalności instytucji - od finansów po procedury operacyjne. Mają one na celu nie tylko wykrywanie ewentualnych nieprawidłowości, ale także ocenę skuteczności wewnętrznych procedur i zasad. Dzięki temu instytucje te mogą nieustannie doskonalić swoje działania, co przekłada się na wyższy standard usług oferowanych obywatelom.

Jednakże, aby kontrola wewnętrzna była skuteczna, musi być przeprowadzana w sposób niezależny i bezstronny. Nie może być sytuacji, w której kontrolerzy czują się pod presją lub są narażeni na wpływy zewnętrzne. W takim kontekście, zapewnienie pełnej niezależności i odpowiedniego szkolenia dla tych, którzy przeprowadzają audyty i inspekcje, jest kluczem do sukcesu.

Działania naprawcze, sankcje dla osób odpowiedzialnych za nadużycia oraz transparentne informowanie o wynikach kontroli to elementy, które umacniają zaufanie społeczne i pokazują determinację instytucji w walce z korupcją i nieprawidłowościami.

**3. Szkolenia etyczne dla pracowników (funkcjonariuszy) - regularne programy szkoleniowe dotyczące norm etycznych w obu sektorach.**

Szkolenia takie nie są jedynie teoretycznym przypomnieniem o wartościach i zasadach, ale przede wszystkim narzędziem do kształtowania odpowiedniego podejścia w codziennej pracy. Dzięki nim pracownicy i funkcjonariusze mogą zrozumieć, jakie konkretne działania są uważane za nieetyczne, jakie mogą być ich konsekwencje, zarówno dla jednostki, jak i dla całej organizacji, a także dla społeczeństwa jako całości.

W sektorach takich jak bezpieczeństwo wewnętrzne i wymiar sprawiedliwości, gdzie decyzje pracowników mają bezpośredni wpływ na losy ludzi i całej społeczności, zrozumienie istoty etyki zawodowej jest kluczowe. Poprzez regularne programy szkoleniowe dotyczące norm etycznych, pracownicy mogą nie tylko nauczyć się identyfikować potencjalne zagrożenia, ale również zdobyć umiejętności niezbędne do podejmowania odpowiednich decyzji w trudnych sytuacjach.

Dodatkowo, szkolenia te pomagają budować kulturę organizacyjną opartą na wzajemnym zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości. Kiedy pracownicy są świadomi, że ich organizacja przywiązuje wielką wagę do etyki i oczekuje od nich postępowania w zgodzie z określonymi normami, są bardziej skłonni przestrzegać tych norm w praktyce.

**4. Kodeks etyki - wprowadzenie jasnych zasad etyki zawodowej dla pracowników sektora bezpieczeństwa i wymiaru sprawiedliwości. Etyka powinna być regularnie przypomniana i promowana wśród pracowników i funkcjonariuszy.**

Kodeks etyki powinien być nie tylko zbiorem reguł i wytycznych, ale przede wszystkim manifestem wartości, którymi kierują się pracownicy w codziennej pracy. Powinien zaznaczać znaczenie uczciwości, rzetelności, odpowiedzialności oraz poszanowania praw i godności obywateli. Wprowadzenie takiego kodeksu jest pierwszym krokiem

w kierunku zapewnienia, że działania podejmowane przez pracowników są zgodne z najwyższymi standardami etycznymi.

Etyka zawodowa powinna być regularnie przypomniana i promowana wśród pracowników. Wprowadzenie regularnych szkoleń i warsztatów, które podkreślają znaczenie etyki w codziennej pracy, może przyczynić się do utrwalenia wartości zawartych w kodeksie.

Promowanie etyki zawodowej to także budowanie kultury organizacyjnej, w której nieuczciwość i korupcja są postrzegane jako zachowania nieakceptowalne.

**5. Szkolenia antykorupcyjne** - regularne szkolenia dla pracowników i funkcjonariuszy na temat identyfikacji i zapobiegania ryzykom korupcyjnym.

Szkolenia antykorupcyjne to środek, który ma na celu zwiększenie świadomości pracowników i funkcjonariuszy na temat mechanizmów korupcji oraz sposobów jej identyfikacji.

Ważne jest, aby uczestnicy tych szkoleń zdobywali praktyczną wiedzę, która pozwoli im na skuteczne reagowanie w sytuacjach, kiedy pojawia się ryzyko korupcyjne. Ponadto, takie szkolenia uczą etyki zawodowej, podkreślając jej znaczenie w pracy w obszarach tak wrażliwych jak bezpieczeństwo i wymiar sprawiedliwości.

Ważne jest, aby pracownicy i funkcjonariusze mieli możliwość regularnego uczestnictwa w szkoleniach, które pozwolą im na aktualizację wiedzy i dostosowanie się do nowych form i metod korupcji, które mogą się pojawić w dynamicznie zmieniającym się środowisku.

**6. Zwiększenie odpowiedzialności karnej** - wprowadzenie surowszych sankcji za akty korupcji w sektorach kluczowych dla bezpieczeństwa i wymiaru sprawiedliwości.

Wprowadzenie surowszych sankcji za korupcję w tych newralgicznych obszarach jest jednym ze środków, które mogą przyczynić się do ograniczenia tego zjawiska.

Surowsze kary stanowią z jednej strony środek prewencyjny, odstrasżający potencjalnych przestępców, z drugiej zaś - świadczą o powadze, z jaką państwo podchodzi do zwalczania korupcji w swoich najważniejszych instytucjach.

Jednak zwiększenie odpowiedzialności karnej to nie tylko podnoszenie wysokości kar. To także rozszerzenie zakresu działań uznawanych za korupcyjne oraz skuteczniejsze egzekwowanie prawa poprzez usprawnienie procedur ścigania i sądenia.

W kontekście sektorów tak ważnych jak bezpieczeństwo i wymiar sprawiedliwości, konieczne jest także zwrócenie uwagi na korupcję strukturalną, czyli działania, które mogą nie być bezpośrednio zakazane, ale które podważają zaufanie do instytucji i prowadzą do ich degradacji.



**7. Przejrzystość procedur** - uproszczenie i standaryzacja procedur, co zwiększa ich przejrzystość i zmniejsza pole do nadużyć.

Uproszczenie i standaryzacja procedur to środek, który pomaga wyeliminować potencjalne luki i nieścisłości, które mogą prowadzić do nadużyć.

Zawiłe procedury często mogą prowadzić do sytuacji, w której niejasności w przepisach lub zbyt wiele wyjątków stwarza pole do manipulacji, umożliwiając korupcyjne praktyki. Uproszczenie procedur oznacza eliminację zbędnych kroków, które nie przynoszą wartości dodanej, a jedynie komplikują cały proces. Dzięki temu działania instytucji stają się bardziej przewidywalne.

Standaryzacja, z kolei, polega na ujednoczeniu procedur w taki sposób, aby były one stosowane w sposób konsekwentny i jednolity, bez względu na konkretną jednostkę czy osobę podejmującą decyzje. To pozwala na eliminację subiektywności i potencjalnych nadużyć, gdyż każdy przypadek jest traktowany w oparciu o te same, jasno określone zasady.

Przejrzystość procedur wzmacnia zaufanie do instytucji sektora bezpieczeństwa i wymiaru sprawiedliwości.

**8. Mechanizmy whistleblowing** - wprowadzenie systemów zgłaszania nieprawidłowości, które zapewniają anonimowość i ochronę dla sygnalistów. Rozważenie także wprowadzenia – w szczególności dla sektora bezpieczeństwa wewnętrznego – specjalnego, niezależnego i poufnego kanału zgłoszeń, wraz z system ochrony i wsparcia dla funkcjonariuszy służb.

Mechanizmy whistleblowing, czyli systemy zgłaszania nieprawidłowości, odgrywają kluczową rolę w odkrywaniu i zapobieganiu praktykom korupcyjnym w każdej branży, ale w obszarze bezpieczeństwa wewnętrznego i wymiaru sprawiedliwości mają one szczególne znaczenie. Osoby pracujące w tych sektorach często mają dostęp do wrażliwych informacji i są świadkami działań, które mogą zagrażać praworządności i bezpieczeństwu publicznemu. Dlatego też istotne jest, aby miały one możliwość zgłaszania wszelkich nieprawidłowości bez obaw o swoją tożsamość i ewentualne konsekwencje.

Anonimowość i ochrona sygnalistów to kluczowe elementy skutecznego systemu whistleblowing. Sygnaliści, decydując się na ujawnienie nieprawidłowości, często ryzykują swoją karierę, reputację, a w przypadku sektora bezpieczeństwa wewnętrznego nawet bezpieczeństwo osobiste. Właśnie dlatego tak ważne jest, by mogli czuć się pewni, że ich tożsamość pozostanie ukryta, a wszelkie informacje przekazane zostaną potraktowane z należytą starannością i poufnością.

Ponadto, w kontekście sektora bezpieczeństwa wewnętrznego, warto rozważyć wprowadzenie specjalnego, niezależnego i poufnego kanału zgłoszeń. Taki kanał mógłby funkcjonować poza tradycyjnymi strukturami danej instytucji, zapewniając jeszcze wyższy stopień ochrony i poufności. Mogłoby to zachęcić więcej osób

do dzielenia się informacjami na temat nieprawidłowości, wiedząc, że ich zgłoszenie trafi do niezależnych i bezstronnych osób.

Nie mniej ważnym elementem jest wsparcie dla sygnalistów. Nawet najlepiej zabezpieczony system zgłaszania nieprawidłowości nie będzie skuteczny, jeśli osoby zgłaszające nieprawidłowości będą czuć się opuszczone lub narażone na reperkusje. Dlatego niezbędne jest wprowadzenie systemu ochrony i wsparcia, który gwarantuje, że sygnaliści będą chronieni przed wszelkimi formami dyskryminacji, nękania czy innych negatywnych konsekwencji związanych z ich działaniami.

**9. Odpowiednie wynagrodzenie** – odpowiednie wynagrodzenia, które zmniejszają pokusę korupcji.

Odpowiednie wynagrodzenie w sektorach kluczowych dla funkcjonowania państwa, takich jak bezpieczeństwo wewnętrzne i wymiar sprawiedliwości, pełni nie tylko funkcję ekonomiczną, ale również etyczną i społeczną. Pracownicy i funkcjonariusze działający w tych dziedzinach pełnią kluczowe role w strukturze państwa, chroniąc bezpieczeństwo obywateli i dbając o praworządność. W związku z tym ich wynagrodzenie powinno odzwierciedlać wagę i odpowiedzialność ich stanowisk, jak również stanowić odpowiednią rekompensatę za ich zaangażowanie i umiejętności.

Niewystarczające wynagrodzenie może prowadzić do szeregu niepożądanych skutków. Przede wszystkim, jeśli pracownicy czują, że ich praca nie jest odpowiednio wynagradzana, mogą być bardziej podatni na różnego rodzaju pokusy, w tym także korupcyjne. Kiedy codziennie muszą podejmować decyzje mające wpływ na życie innych ludzi,

a jednocześnie borykają się z problemami finansowymi, pokusa przyjęcia łapówki czy udziału w innych nieuczciwych praktykach może stać się znacznie silniejsza.

Odpowiednie wynagrodzenie nie tylko zmniejsza ryzyko korupcji, ale także przyciąga i zatrzymuje najlepszych specjalistów w branży.