

Úrad vlády Slovenskej republiky
odbor prevencie korupcie

Názov	Metodické odporúčanie k riadeniu korupčných rizík
Určené pre	orgány verejnej správy
Vydáva	Úrad vlády SR, odbor prevencie korupcie
Počet príloh	2
Termín schválenia	30. 01. 2019
Schválil	JUDr. Ing. Peter Kovařík
Podpis	

OBSAH

Úvod	3
1. Základné pojmy	4
2. Základné dokumenty	6
3. Účel riadenia korupčných rizík	6
4. Základné ciele riadenia korupčných rizík.....	6
5. Inštitucionálne zabezpečenie riadenia korupčných rizík	7
5.1 Úrad vlády SR	7
5.2 Štatutárny orgán a vedúci zamestnanci	7
5.2.1 Vedúci zamestnanci.....	8
5.2.2 Protikorupčný koordinátor.....	8
6. Osobitosti a základné faktory korupčných rizík.....	9
6.1 Osobitosti korupčných rizík	9
6.2 Základné faktory korupčného rizika.....	10
7. Príčiny a zdroje vzniku korupčných rizík.....	11
8. Riadenie korupčných rizík.....	14
8.1 Vytvorenie katalógu procesov	15
8.2 Sebahodnotenie z hľadiska vystavenia korupčným rizikám.....	15
8.3 Zisťovanie a identifikácia korupčných rizík.....	15
8.3.1 Identifikácia korupčných rizík.....	16
8.4 Posudzovanie a hodnotenie korupčných rizík	18
8.4.1 Posudzovatelia korupčných rizík.....	18
8.4.2 Periodicita posudzovania korupčných rizík.....	19
8.4.3 Hodnotenie korupčných rizík	19
8.5 Register korupčných rizík.....	21
8.6 Prístup k riešeniu korupčných rizík.....	22
8.7 Prijímanie opatrení	22
8.7.1 Základná štruktúra postupu pri navrhovaní opatrení	23
8.8 Monitorovanie	25
9. Komunikácia o korupčných rizikách.....	26
10. Aktualizácia metodického odporúčania	27
11. Prílohy	27

Úvod

Tento dokument je metodickým odporúčaním k riadeniu korupčných rizík (ďalej aj „metodika“), ktoré v súlade s Protikorupčnou politikou Slovenskej republiky na roky 2019-2023¹ (ďalej len „Protikorupčná politika“) a programovými vyhláseniami vlády SR z rokov 2016 a 2018 vypracoval Úrad vlády SR prostredníctvom odboru prevencie korupcie. Je určené ústredným orgánom štátnej správy, ako aj všetkým úrovniam verejnej moci vrátane orgánov samosprávy a organizácií v zriaďovateľskej a zakladateľskej pôsobnosti orgánov verejnej správy, ale aj verejného sektora.² Keďže predstavy o korupcii a korupčných rizikách sú rôzne, v záujme konzistentnosti realizácie protikorupčnej politiky je vhodné riadenie korupčných rizík (ďalej aj „RKR“) v rezorte opierať o toto metodické odporúčanie, ktoré sa v prípade nových zistení a poznatkov bude priebežne aktualizovať.

RKR je neoddeliteľnou súčasťou protikorupčného systému Slovenskej republiky a každého rezortu³. Tento systém popri inštitucionálnych a normatívnych zložkách (právnych a iných predpisov) zahŕňa aj opatrenia a činnosti od úrovne úradníka či iného verejného činiteľa prichádzajúceho do styku s občanom až po najvyšších predstaviteľov verejnej moci. Osobitosťou riadenia korupčných rizík je, že jeho prostredníctvom sa vytvára základ účinného a efektívneho predchádzania korupcii a boja proti nej, ktorý sa musí opierať o fakty. Preto je nevyhnutné **poznať korupčné riziká**, ktorým by mohli byť alebo sú vystavené orgány a útvary rezortov a ich zamestnanci.

Formy a spôsoby korupcie a **korupčné riziká** sú vzhľadom na oblasť pôsobnosti jednotlivých rezortov **rozdielne**. Napríklad profil korupčných rizík v orgánoch či útvaroch, ktoré udeľujú povolenia alebo licencie, je odlišný od profilu korupčných rizík v procesoch prideľovania finančných prostriedkov na projekty infraštruktúry alebo v oblasti územného rozvoja či pri výkone verejnej moci. Identifikácia, analýza, posúdenie a vyhodnotenie korupčných rizík je súčasť vytvárania dôkazného základu na vypracovanie a vykonávanie účinných opatrení na oslabenie a odstránenie korupčných rizík v rezortnom orgáne a jeho útvaroch. **Dôkazný základ** vyplývajúci z vyhodnotenia identifikovaných korupčných rizík je takisto podmienkou na vytvorenie efektívnych a reálnych rezortných protikorupčných programov, ktoré obsahujú účinné protikorupčné opatrenia.

Posudzovanie korupčných rizík ako súčasť ich riadenia zahŕňa súbor činností a mechanizmov, prostredníctvom ktorých sa stanoví pravdepodobnosť výskytu priestoru, podmienok, príčin či príležitosti na korupciu alebo pravdepodobnosť výskytu samotnej korupcie. Posudzovanie korupčných rizík však nie je jednorazová ani samoúčelná činnosť. Je to sústavný proces. Všetky prvky riadenia korupčných rizík sa pritom v systéme protikorupčného riadenia⁴ a protikorupčnej prevencie berú do úvahy v ich vzájomnej previazanosti. Prijaté opatrenia na oslabovanie a odstraňovanie korupčných rizík sa sústavne monitorujú, vyhodnocujú a zdokonaľujú, aby sa dosiahol žiaduci účinok. Orgán, ktorý nedokáže oslabiť alebo odstrániť korupčné riziká, ktorým je vystavený, spôsobuje problémy nielen sebe, ale aj iným organizáciám, mimo pôsobnosti svojho rezortu. Podieľa sa tým napríklad na strate dôvery verejnosti v štátne inštitúcie, mrhaní verejnými zdrojmi, demoralizovaní zamestnancov, ako aj na vytváraní podmienok pre korupčné schémy a systémovú korupciu. Úloha všetkých osôb zodpovedných v rezorte za prevenciu korupcie je preto rozhodujúca pre jeho udržateľnú dôveryhodnosť a výkonnosť.

Vzhľadom na rôznorodosť pôsobnosti jednotlivých rezortov si tento dokument nenárokujú dať univerzálne odpovede na všetky otázky v súvislosti s riadením korupčných rizík. Ponúka však základné odporúčania na zvýšenie účinnosti a efektívnosti predchádzania korupcii. Rezort si preto môže odporúčania uvedené v tomto dokumente prispôbiť, upraviť alebo rozšíriť, ak sa tým posilní prevencia korupcie a vytvorí účinnejší a efektívnejší systém minimalizácie, oslabovania a odstraňovania korupčných rizík.

¹ Schválená uznesením vlády SR č. 585/2018 z 12.12.2018.

² Na zjednodušenie a lepšiu zrozumiteľnosť textu sa v tomto dokumente používa pre uvedené entity výraz „organizácia“.

³ Na zjednodušenie a lepšiu zrozumiteľnosť textu sa v tomto dokumente používa generický termín „rezort“. Chápu sa ním všetky organizácie, ktoré sú podriadené danému ministerstvu alebo je ministerstvo ich zriaďovateľom alebo zakladateľom, ako aj ďalšie organizácie spadajúce do pôsobnosti daného ministerstva.

⁴ Ako ekvivalent sa používa aj výraz „protikorupčné manažérstvo“ alebo „manažérstvo proti korupcii“. Vhodnosť používania týchto dvoch výrazov v podmienkach výkonu verejnej moci však nie je jednoznačná.

1. Základné pojmy

Na účely tohto dokumentu sa používajú tieto vymedzenia základných pojmov:

Korupcia⁵ sa chápe ako zneužitie moci alebo postavenia vo vlastný prospech alebo v prospech iných osôb.⁶ Európska komisia (EK) v súvislosti Európskymi štrukturálnymi a investičnými fondmi (EŠIF) používa všeobecné vymedzenie pojmu korupcia, ktorú chápe ako „zneužitie (verejného) postavenia na osobný prospech“.⁷

Aj keď v čase vypracovávania tohto dokumentu samotný pojem korupcia nie je ako termín v slovenských právnych predpisoch osobitne vymedzený, v Trestnom zákone (TZ)⁸ sa v § 328 až § 336b uvádzajú druhy konania súvisiaceho s korupciou či úplatkárstvom. Termín korupcia má preto v tomto dokumente **generický význam**, ktorý zahŕňa nielen všetky uvedené druhy konania, ale aj akékoľvek konanie poškodzujúce verejný záujem. Zahŕňa takisto zneužívanie moci, právomoci, vplyvu či postavenia, navádzanie na takéto zneužitie, klientelizmus, rodinkárstvo, protekcionárstvo, vydieranie⁹, konflikt záujmov, nezákonný lobing, poskytovanie a prijímanie nenáležitých výhod bez poskytovania protislužby (tzv. prikrmovanie) a spreneveru verejných zdrojov. Zneužitie právomoci verejného činiteľa v zmysle § 326 TZ je vo svojej podstate takisto korupciou, rovnako ako trestné činy pri verejnom obstarávaní a verejnej dražbe¹⁰ a machinácie v súvislosti s konkurzným a vyrovnacím konaním^{11,12}. Podrobnejšie vymedzenie pojmu korupcia pozri v glosári, ktorý je prílohou k tomuto dokumentu.

Korupčné riziko¹³: V užšom zmysle sa pod týmto pojmom rozumie existencia pravdepodobnosti alebo možnosti vzniku korupcie a nákladov s ňou spojených. Zahŕňa aj príčiny, príležitosti, priestor alebo podmienky, ktoré uľahčujú vznik situácie priaznivej pre podplácanie, korupciu, korupčné správanie¹⁴ alebo konanie. Je to napríklad varovný signál, že môže alebo by mohlo dôjsť k zneužitiu právomoci alebo postavenia vo vlastný prospech alebo v prospech iných osôb.

Protikorupčná prevencia („predchádzanie korupcii“, „prevencia korupcie“): Pod týmto pojmom sa rozumejú systematické postupy na a) odhaľovanie a odstraňovanie príčin, príležitostí, priestoru, podmienok priaznivých pre vznik a existenciu korupcie; b) riadenie korupčných rizík vrátane ich oslabovania a odstraňovania; c) zníženie pravdepodobnosti alebo možnosti vzniku korupcie; d) odradzovanie osôb od páchania trestných činov korupcie; e) posilňovanie kultúry etiky, integrity a protikorupčného povedomia.

Protikorupčný koordinátor: zamestnanec, ktorý v spolupráci s ostatnými zamestnancami organizácie koordinuje činnosti na predchádzanie korupcii a riadenie korupčných rizík.

Rezortný orgán: ktorýkoľvek orgán verejnej moci, ministerstvo, samosprávny orgán, úrad, špecializovaná agentúra, právnická osoba zriadená zákonom, obchodná spoločnosť s majetkovou účasťou štátu, ako aj právnická osoba, ktorej jednou zo zakladajúcich strán alebo zriaďovateľom je orgán verejnej moci.¹⁵

⁵ Bližšie k pojmu korupcia pozri prílohu „Glosár“ k tomuto dokumentu.

⁶ Články 15 a 16 Dohovoru Organizácie Spojených národov proti korupcii (434/2006 Z. z.). (https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf)

⁷ Dokument EK *Posúdenie rizika podvodu a účinné a primerané opatrenia proti podvodom*, Európske štrukturálne a investičné fondy – usmernenia pre členské štáty a orgány zapojené do programu, 16.06.2014, Európska komisia, EGESIF 14-0021-00. (https://ec.europa.eu/sfc/sites/sfc2014/files/sfc-files/guidance_fraud_risk_assessment_sk.pdf)

⁸ Zákon č. 300/2005, Trestný zákon.

⁹ Pozri glosár TSI <https://www.transparency.org/glossary/term/extortion>.

¹⁰ Pozri § 266 Trestného zákona.

¹¹ Pozri § 241 Trestného zákona.

¹² V tomto kontexte je vhodné posúdiť pôsobnosť špecializovaných orgánov, najmä však Špecializovaného trestného súdu.

¹³ Medzi pojmami „korupčné riziko“ a „riziko korupcie“ je rozdiel. „Riziko korupcie“ znamená riziko, ktoré vyplýva z korupcie, resp. podplácania.

¹⁴ Vráťane postoja, reči, pohybov, gest, signálov a ďalších prejavov, o ktorých je možné odôvodnene predpokladať, že osoba dáva najavo svoj úmysel byť účastníkom korupčného vzťahu.

¹⁵ Podľa uznesenia Ústavného súdu ČSFR z 9. 6. 1992 sp. zn. I. ÚS 191/92: „Verejná moc je taká moc, ktorá autoritatívne rozhoduje o právach a povinnostiach subjektov, či už priamo, alebo sprostredkované“.

Riadenie rizík: rozumie sa tým proces zisťovania a posudzovania potenciálnych vnútorných a vonkajších rizík, ktoré môžu mať nepriaznivý vplyv na dosiahnutie cieľov organizácie a uskutočňovanie nevyhnutných kontrol na udržanie miery korupčného rizika na prijateľnej úrovni alebo na zníženie následkov možného rizika na prijateľnej úrovni.¹⁶ Riadenie korupčných rizík je proces zameraný a proaktívne identifikovanie a riešenie zraniteľných miest inštitúcie vystavených vnútorným a vonkajším hrozbám - nezákonného alebo neetického správania.¹⁷ Posudzuje sa závažnosť korupčných rizík z hľadiska ich vplyvu na činnosť, ciele a dôveryhodnosť organizácie, analyzujú sa ich príčiny a vytvára sa podklad na prijatie nápravných opatrení na oslabenie alebo odstránenie korupčných rizík.

Riziko: Vo všeobecnosti sa ním rozumie možnosť alebo pravdepodobnosť, že sa vyskytne udalosť, ktorá bude mať nepriaznivý vplyv na dosahovanie stanovených cieľov. Zjednodušene sa riziko chápe ako „účinnok neistoty“¹⁸. Na účely tohto dokumentu sa pod pojmom **riziko** rozumie pravdepodobnosť alebo možnosť vzniku skutočnosti, ktorá bude mať alebo má nežiaduci vplyv na vznik odchýlky od normatívnych ustanovení, prepisov, etických/morálnych zásad spoločnosti. V prípade *protikorupčnej prevencie* sa pod pojmom riziko v širšom zmysle rozumie pravdepodobný alebo potenciálny nepriaznivý vplyv skutočnosti na dosahovanie stanovených cieľov prevencie korupcie.

Systémová korupcia (aj „*endemická korupcia*“) sa chápe ako stav, keď korupcia je súčasťou spoločenského, hospodárskeho a riadiaceho systému organizácie. Je primárne spôsobená organizačnými nedostatkami, pričom korupcia je štandardom, a nie výnimkou¹⁹. Medzi faktory, ktoré podporujú systémovú korupciu, patrí napr. široká právomoc rozhodovať na základe vlastnej úvahy, klientelizmus, monopol moci, nedostatočná transparentnosť, nízke mzdy, beztrietnosť páchatel'ov korupcie a pod.

Verejný sektor²⁰ zahŕňa legislatívne, výkonné, administratívne a justičné orgány a ich verejných činiteľov, ktorí sú vymenovaní alebo zvolení, platení alebo neplatení, v trvalej alebo dočasnej pozícii na ústrednej aj nižšej než celoštátnej úrovni. Môžu sem patriť aj verejnoprávne organizácie, štátne podniky a verejno-súkromné partnerstvá a ich zamestnanci, ako aj zamestnanci a entity poskytujúce verejné služby (napr. v zdravotníctve, vzdelávaní, verejnej doprave atď.), na ktoré sa môže uzavrieť zmluva, alebo v niektorých krajinách môžu byť financované zo súkromných zdrojov.

Verejný záujem²¹ sa na účely tohto dokumentu chápe ako záujem trvalo a udržateľne zlepšovať v súlade so zásadami právneho štátu a všeobecne uznávanými zásadami etiky a morálky kvalitu života, životných podmienok a blahobytu všetkých občanov alebo väčšine občanov. Verejný záujem ako predmet sústredeného úsilia sa však nechápe ako svojvôľa na úkor ostatných osôb²², ale ako oprávnený nárok²³, pri ktorom sa nezhorší situácia ostatných osôb a dodržia sa jasné a určité kritériá demokracie²⁴ a právneho štátu.

¹⁶ Jure Škrbec (2016), *Corruption Risk Management: Addendum to the Risk Management Guidelines*, https://www.dksk.mk/fileadmin/user_upload/1_CORRUPTION_RISK_MANAGEMENT_-_Addendum.pdf. Táto definícia sa vzťahuje analogicky aj na riadenie korupčných rizík.

¹⁷ Jure Škrbec (2016), *Corruption Risk Management: Addendum to the Risk Management Guidelines*, https://www.dksk.mk/fileadmin/user_upload/1_CORRUPTION_RISK_MANAGEMENT_-_Addendum.pdf.

¹⁸ Norma ISO 37001:2016: „Účinnok sa tu chápe ako odchýlka od očakávaného a neistota ako stav hoci aj čiastočného nedostatku informácií alebo poznatkov týkajúcich sa pochopenia udalosti, jej následku alebo pravdepodobnosti. Riziko sa často charakterizuje odkazom na potenciálne „udalosti“ (pozri ISO Guide 73:2009, 3.5.1.3) a „následky“ (pozri ISO Guide 73:2009, 3.6.1.3), alebo ich kombináciou. Často sa chápe aj ako kombinácia následkov udalostí (vrátane zmien okolností) v spojení s pravdepodobnosťou (pozri ISO Guide 73:2009, 3.6.1.1)“.

¹⁹ <https://www.u4.no/terms#systemic-corruption>

²⁰ *Odporúčanie Rady OECD o verejnej integrite*, OECD 26.1.2017. <http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity>; https://www.bojprotikorupcii.gov.sk/data/files/7024_recommendationsvk-web.PDF

²¹ V zákone č. 357/2004 Z. Z. je v § 2 ods. 2 pojem verejný záujem na účely tohto zákona vymedzený ako „záujem, ktorý prináša majetkový prospech alebo iný prospech všetkým občanom alebo väčšine občanov“. V zákone č. 552/2003 Z. Z. sa v § 2 ods. 2 verejný záujem chápe ako „záujem, ktorý prináša majetkový prospech alebo iný prospech všetkým občanom alebo väčšine občanov. U zamestnancov zamestnávateľa, ktorými sú právnické osoby podľa § 1 ods. 2 písm. c), výkon práce vo verejnom záujme je aj plnenie povinností zamestnancov v záujme týchto právnických osôb podľa Obchodného zákonníka“.

²² <http://publicinterest.info/?q=public-interest-political-philosophy-and-study-public-administration>

²³ <http://publicinterest.info/?q=public-interest-political-philosophy-and-study-public-administration>

²⁴ <http://publicinterest.info/?q=public-interest-political-philosophy-and-study-public-administration>

Vyvoditeľná zodpovednosť²⁵ znamená povinnosť osoby zodpovedať sa za preukázateľné následky svojho konania a svojej činnosti, ktoré majú nepriaznivý vplyv na boj proti korupcii a prevenciu korupcie.

Zvyšovanie povedomia (angl. „awareness raising“) o korupcii sa chápe ako interaktívny komunikačný proces zlepšovania schopnosti vnímať a pochopiť súvislosti korupcie, jej prejavy, spôsoby a následky, ako aj rozvíjania spôsobilostí, zručností, motivácie a postojov potrebných na aktivizáciu protikorupčného správania.

Vymedzenia ostatných relevantných pojmov sa nachádzajú v glosári, ktorý je prílohou k tomuto dokumentu.

2. Základné dokumenty

- Norma ISO 31000:2009 (STN ISO 31000:2010) – Manažérstvo rizika
- Norma ISO 37001:2016 (STN ISO 37001:2019) – Systém manažérstva proti korupcii
- Protikorupčná politika Slovenskej republiky na roky 2019 – 2023²⁶
- Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na roky 2016 – 2020²⁷
- Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky²⁸
- Zákon č. 300/2005 Z. z., Trestný zákon
- Zákon o štátnej službe č. 55/2017 Z. z.
- Zákon o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti (v aktuálnom znení)

3. Účel riadenia korupčných rizík

Účel riadenia korupčných rizík je identifikovať oblasti, pozície, činnosti, procesy a postupy v rezortnom orgáne, ktoré sú z hľadiska korupcie potenciálne rizikové, a vytvoriť dôkazný podklad pre vypracovanie a vykonávanie účinných opatrení na oslabenie a odstránenie korupčných rizík v rezorte.

RKR by malo byť súčasťou opatrení vyplývajúcich z protikorupčnej politiky. Na efektívne RKR je nevyhnutné dôkladne poznať a pochopiť systém, osobitosti a fungovanie organizácie v oblasti jej pôsobnosti. RKR zároveň slúži, ako jeden zo zdrojov (ďalšími zdrojmi sú zistenia z kontrolnej činnosti a auditu, vyhodnotenia zlyhaní z minulého obdobia a vlastné poznanie slabých miest v organizácii) na vypracovanie, úpravu, aktualizáciu a vykonávanie protikorupčných stratégií, programov a opatrení.

4. Základné ciele riadenia korupčných rizík

Do cieľov riadenia korupčných rizík sa premietajú priority a ciele Protikorupčnej politiky SR na roky 2019 – 2023²⁹. Tieto priority zahŕňajú presadzovanie a ochranu verejného záujmu prostredníctvom znižovania priestoru a príležitostí pre korupciu, zlepšenie kvality legislatívneho a právneho prostredia, ako aj podmienok na podnikanie. Každá z týchto priorít obsahuje vlastné protikorupčné ciele, pričom zjednocujúci **hlavný cieľ je** „zmenšiť a odstrániť priestor a príležitosti pre korupciu vo všetkých oblastiach verejnej moci, hospodárstva a spoločnosti a zvýšiť dôveru verejnosti k zamestnancom verejného sektora a orgánom verejnej moci“.

RKR je jedným z nástrojov na zvýšenie účinnosti prevencie korupcie a zníženie miery korupcie vo verejnom sektore a znižovanie priestoru, podmienok a príležitostí na korupciu vo verejnom sektore. Má pomáhať aktivizovať protikorupčné správanie zamestnancov vo verejnom sektore a sústavne

²⁵ V právnom poriadku SR sa používajú napr. pojmy subjektívna zodpovednosť, objektívna zodpovednosť, trestnoprávna zodpovednosť.

²⁶ Schválená uznesením vlády SR č. 585/2018 z 12.12.2018.

²⁷ Schválené uznesením vlády SR č. 141 z 13.4.2016.

²⁸ Schválené uznesením vlády SR č. 119 z 22.3.2018.

²⁹ Schválená uznesením vlády SR č. 585/2018 z 12.12.2018.

posilňovať protikorupčnú kultúru v organizáciách verejného sektora. Miera dosiahnutia cieľov sa priebežne monitoruje a vyhodnocuje na základe faktov a dôkazov.

5. Inštitucionálne zabezpečenie riadenia korupčných rizík

RKR ako *súčasť protikorupčného systému* sa uskutočňuje vo všetkých rezortoch. Každý rezortný orgán si nastaví systém riadenia korupčných rizík čo najefektívnejšie a so zreteľom na špecifiká svojej oblasti pôsobnosti. Odporúčania uvedené v tomto dokumente je možné doplniť o akékoľvek ďalšie postupy, ktoré dokázateľne pomáhajú zvýšiť účinnosť riadenia korupčných rizík, posilniť prevenciu korupcie a dosiahnuť stanovené protikorupčné ciele.

Na maximalizovanie využitia osvedčených postupov a odborných znalostí by mala medzi rezortmi prebiehať intenzívna, najmä neformálna, a neustála výmena informácií a poznatkov o riadení korupčných rizík, a najmä o zistených nových korupčných rizikách a účinkoch opatrení na ich oslabenie a odstránenie.

5.1 Úrad vlády SR

Uznesením vlády SR č. 168 z 9. marca 2011³⁰ k návrhu na notifikáciu orgánu na prevenciu korupcie podľa článku 6 Dohovoru Organizácie Spojených národov proti korupcii z 31. októbra 2003 bol Úrad vlády SR notifikovaný ako orgán na predchádzanie korupcie podľa článku 6 Dohovoru.

Úrad vlády SR je prostredníctvom **odboru prevencie korupcie** (ďalej „OPK“) hlavným **koordináčnym útvarom** protikorupčnej prevencie vo vzťahu k štátnej správe. Tento útvar má právne ustanovené svoje právomoci a zodpovednosti. Je ústredným kontaktným pracoviskom v oblasti prevencie korupcie pre všetky orgány a úrovne verejnej správy, vrátane metodického usmerňovania v riadení korupčných rizík.

OPK vo svojej činnosti úzko spolupracuje s orgánmi štátu, ktoré plnia úlohy v protikorupčnej oblasti, a pomáha organizovať a koordinovať spoločné činnosti týchto orgánov so zreteľom na oslabenie a odstránenie korupčných rizík a zvyšovanie účinnosti protikorupčnej prevencie. V rámci svojej činnosti prijíma, monitoruje a analyzuje podania, ktoré indikujú korupčné konanie a korupčné riziká. Takisto spolupracuje na príprave a presadzovaní projektov a opatrení zameraných na minimalizáciu a elimináciu korupcie vo verejnom sektore.

Protikorupčný koordinátor ÚV SR je vzhľadom na dodržanie konzistentnosti a súdržnosti prevencie korupcie v SR aj administrátorom elektronického dotazníka na identifikáciu a vyhodnocovanie korupčných rizík a vykonáva v ňom aj potrebné úpravy a aktualizácie.

5.2 Štatutárny orgán a vedúci zamestnanci

Zodpovednosť za realizáciu protikorupčnej politiky v príslušnom rezorte má jeho štatutárny orgán. Preto je potrebné, aby v rámci svojej pôsobnosti vytváral primerané podmienky na riadne fungovanie celého procesu riadenia korupčných rizík. V tejto súvislosti je nevyhnutné, aby štatutár poskytoval podporu protikorupčnému koordinátorovi a umožniť mu konzultovať priamo s ním závažné otázky týkajúce sa korupčných rizík a zodpovedajúcich opatrení, najmä ak je ohrozená dôveryhodnosť orgánov rezortu alebo ak hrozí škoda materiálnej povahy.

Presadzovaním verejnej integrity v rezorte a svojím príkladným protikorupčným správaním („*tón zhora*“) sa členovia štatutárneho orgánu podieľajú na vytváraní a podpore týchto podmienok, ako aj vytváraní protikorupčnej kultúry.

Štatutárny orgán v oblasti svojej pôsobnosti zabezpečí:

- a) zavedenie funkčného systému riadenia korupčných rizík v rezorte;
- b) dôsledné uplatňovanie transparentnosti v rozhodovaní a iných procesoch a postupoch;

³⁰ http://www.government.gov.sk/data/files/2242_8618.pdf

- c) vykonávanie dohľadu nad vývojom, fungovaním a vykonávaním protikorupčnej politiky vrátane riadenia korupčných rizík;
- d) využívanie výsledkov riadenia korupčných rizík na zvýšenie účinnosti protikorupčnej prevencie;
- e) jasné vymedzenie povinností jednotlivých vedúcich zamestnancov pri uskutočňovaní protikorupčnej politiky a s ňou súvisiacich opatrení.

V záujme včasného odhalenia korupčných rizík by štatutárny orgán mal podporovať kultúru verejnej integrity a **otvorenú kultúru** v rezorte. To znamená, že o korupčných rizikách, prejavoch korupčného správania, etických dilemách, verejnej integrite a omyloch pri výkone verejnej moci sa na pracoviskách rezortu diskutuje slobodne a bez obáv z odvetných postihov.

Mal by takisto určiť jasné pravidlá a postupy na oznamovanie podozrení z korupčného správania a konania, porušovania etických noriem, právnych a iných predpisov. V súlade s ustanoveniami vnútroštátneho práva by mal vierohodne zaručiť ochranu oznamovateľa pred akoukoľvek formou odvetných postihov a neoprávneného zaobchádzania v dôsledku takého oznámenia.

5.2.1 Vedúci zamestnanci

Zodpovednosť za predchádzanie vzniku korupčných rizík, ich oslabovanie a odstraňovanie majú popri členoch štatutárnych orgánov všetci vedúci a riadiaci pracovníci na jednotlivých úrovniach riadenia i všetci ostatní zamestnanci.

Vedúci zamestnanci (úroveň stredného stupňa riadenia) sú v rámci svojej pôsobnosti a so zreteľom na protikorupčnú prevenciu zodpovední za:

- a) účinné fungovanie nastaveného protikorupčného systému;
- b) vytváranie a zlepšovanie podmienok umožňujúcich efektívne a bezproblémové RKR;
- c) dôsledné vykonávanie protikorupčných opatrení;
- d) fungovanie efektívneho systému vnútornej kontroly účinnosti predchádzania korupcii (vnútorná kontrola je svojou povahou preventívna a má sa ňou zabezpečiť, že sú zavedené a používané opatrenia, ktorými sa má účinne zabrániť vzniku korupcie);
- e) vytvorenie fungujúceho systému bezpečného oznamovania *varovných signálov* týkajúcich sa
 - vzniku korupčných rizík;
 - korupčného správania/konania;
 - vytvárania podmienok a príležitostí priaznivých pre korupciu na pracoviskách rezortu;
 - podozrení z korupcie;
- f) zavedenie a uplatňovanie systému monitorovania:
 - dodržiavania postupov a procesov a ich transparentnosti;
 - dodržiavania etických noriem, právnych a iných predpisov na pracovisku;
- g) identifikáciu pozícií, procesov a postupov vystavených korupčnému riziku.

Korupčné riziká by mali byť identifikované a riadené v súlade s oblasťou pôsobnosti a zodpovednosti vedúcich zamestnancov. Malo by sa vychádzať z predpokladu, že zamestnanci, ktorí vykonávajú príslušné činnosti, poznajú aj potenciálne korupčné riziká, ktorým sú tieto činnosti, resp. procesy a postupy vystavené. Vedúci zamestnanci vzhľadom na to prijímajú príslušné opatrenia na riešenie identifikovaných korupčných rizík.

5.2.2 Protikorupčný koordinátor

Protikorupčný koordinátor (ďalej aj „koordinátor“) v spolupráci s ostatnými zamestnancami rezortného orgánu zabezpečuje fungovanie protikorupčného systému rezortu v súlade s protikorupčnou politikou a protikorupčným programom. Pomáha riadiacim pracovníkom presadzovať, prostredníctvom ich rozhodovacej právomoci, protikorupčné opatrenia organizácie.

Zodpovednosť koordinátora zahŕňa koordinovanie aktivít týkajúcich sa protikorupčnej prevencie vrátane celého procesu riadenia korupčných rizík v rezorte. Je nevyhnutné, aby na vykonávanie tejto činnosti mal plnú podporu vrcholového vedenia rezortu.

V súvislosti s riadením korupčných rizík je vhodné vytvoriť pre koordinátora zodpovedajúcu personálnu podporu na vykonávanie špecifických činností (prieskumy, zisťovanie, identifikácia, analýza, posudzovanie, vyhodnocovanie, navrhovanie opatrení, monitoring a pod.).

V záujme efektívnosti a včasnosti riešenia závažných otázok týkajúcich korupcie na pracoviskách rezortu a riadenia korupčných rizík **koordinátor komunikuje priamo** (teda nie prostredníctvom tretej osoby) so štatutárom organizácie a/alebo generálnym tajomníkom služobného úradu. V súvislosti so svojimi úlohami súvisiacimi s koordináciou má mať rovnako možnosť komunikovať so všetkými zamestnancami rezortu.

V rámci riadenia korupčných rizík uskutočňuje prieskumy, analyzuje a spracováva získané údaje. Relevantné výsledky posúdenia a vyhodnotenia korupčných rizík poskytne príslušným riadiacim pracovníkom a prekonzultuje s nimi návrhy opatrení na oslabenie a prípadne odstránenie korupčných rizík v oblasti ich pôsobnosti. Vypracuje aj štruktúrovaný katalóg (register) korupčných rizík na základe vopred stanovených kritérií a zoznam protikorupčných opatrení. Rezortné protikorupčné opatrenia, vrátane ich vykonávania a dosiahnutých výsledkov, ako aj identifikované korupčné riziká archivuje.

O výsledku posúdenia a vyhodnotenia korupčných rizík vypracuje súhrnnú správu, ktorú poskytne štatutárovi a v prípade potreby prekonzultuje s ním návrhy opatrení.

Na účely vyhodnocovania korupčných rizík a vypracovania protikorupčných opatrení si môže po konzultácii so štatutárom alebo generálnym tajomníkom **vytvoriť účelovú pracovnú skupinu**. Mal by pritom spolupracovať s riadiacimi a vedúcimi pracovníkmi jednotlivých útvarov rezortu. Osobitne dôležitá je úzka **spolupráca najmä s útvarom auditu a útvarom kontroly**. Ich zistenia sú významným zdrojom informácií potrebných na identifikovanie korupčných rizík.

Ak je to vhodné, koordinátor môže v rámci svojej pôsobnosti v rezorte poskytovať odborné konzultácie v oblastiach týkajúcich sa riadenia korupčných rizík, protikorupčnej prevencie, verejnej integrity a ochrany osôb nahlásujúcich porušenia právnych a iných predpisov. Koordinátor bude môcť zložené problémy týkajúce sa korupcie a korupčných rizík prekonzultovať v Rade koordinátorov, ktorá mu pomôže nájsť riešenia.

Spôsob výberu protikorupčného koordinátora je v kompetencii príslušného štatutárneho orgánu, ktorý rozhodne aj o organizačnom začlenení koordinátora do organizačnej štruktúry. Rezortný orgán môže v prípade potreby a rámci svojich možností vytvoriť samostatnú organizačnú zložku so zameraním na protikorupčnú prevenciu a riadenie korupčných rizík. U koordinátora sa nevyžadujú osobitné kvalifikačné predpoklady, ale v záujme zdokonaľovania odbornej kompetencie je potrebné, aby absolvoval odbornú prípravu v oblasti riadenia rizík (s dôrazom na korupčné riziká) a protikorupčného riadenia. Akékoľvek odvetné postihy za výkon činností protikorupčného koordinátora vyplývajúcich z jeho kompetencií, povinností a úloh musia byť absolútne vylúčené.

6. Osobitosti a základné faktory korupčných rizík

6.1 Osobitosti korupčných rizík

Z hľadiska výkonu verejnej moci osobitosťou korupčného rizika je, že ho nemožno pokladať napríklad za špekulatívne riziko (ako napr. v podnikaní), pretože vzhľadom na verejný záujem **prináša len stratu**. Korupčné riziko (ďalej aj „KR“), ktoré v rezortnom orgáne pretrváva, má **spravidla nepriaznivý vplyv** na dôveryhodnosť dotknutej inštitúcie a verejný záujem.

Ďalšou osobitosťou je, že na rozdiel od iných rizík, ako je napríklad riziko nezrovnalosti pri verejnom obstarávaní, pri korupčnom riziku sa vychádza zo skutočnosti, že **korupcia je vždy úmyselná**, nie je náhodná. To znamená, že pri korupčnom správaní je vždy prítomný **motív** a príčina, ktorým je potrebné pri riadení korupčných rizík takisto venovať pozornosť.

Pokiaľ ide o **podplácanie**, jeho osobitosťou je, že sa **uskutočňuje v skrytosti** a vzhľadom na podmienky má rôzne podoby. Podmienky na pracovisku i mimo pracoviska, ktoré umožňujú alebo uľahčujú utajiť podplácanie, sú korupčnými rizikami.

Pri zisťovaní a identifikácii korupčných rizík sa berie do úvahy, že na **zakrývanie** (maskovanie) rôznych podôb korupcie sa používajú dômyselné spôsoby, napr. rôzne formy nátlaku (vrátane náznakov), vydierania (vrátane náznakov), zneužívania postavenia/vplyvu/právomoci, nenáležité dary, rôzne druhy pohostení, tolerovanie konfliktu záujmov, nezákonný lobing, poskytovanie a prijímanie nenáležitých výhod bez poskytovania protislužby (tzv. prikrmovanie; slúži napríklad na vytváranie alebo upevňovanie korupčnej siete) a pod.

Skúsení **aktéri korupcie**, bez ohľadu na to, či sú zvnútra rezortného orgánu alebo z vonkajšieho prostredia, sa dokážu pohotovo **prispôbiť** podmienkam a prostrediu. Pritom dokážu **využiť akúkoľvek medzeru** alebo prázdne miesto v normatívnom predpise, **príležitosť** či **priestor na korupciu**. Aktéri korupcie takisto dokážu sami alebo v súčinnosti s ďalšími osobami vytvárať korupčné siete, podmienky vhodné na korupciu, napríklad priamym alebo sprostredkovaným účelovým zasahovaním do tvorby zákonov a iných predpisov („ukoristenie legislatívy/regulácie“), dosadzovaním spriaznených osôb do pozícií s rozhodovacou právomocou v rezortných orgánoch a do hodnotiacich komisií, využitím slabých miest organizácie alebo nedostatočnej integrity zamestnancov a vedúcich/riadiacich pracovníkov organizácie.

Vzhľadom na **vynaliezavosť** skúsených aktérov korupcie **korupčné riziko nemožno úplne odstrániť**³¹ a takisto nemožno odhaliť každú korupciu alebo úplne jej zabrániť. Rovnako nie je možné odstrániť korupčné riziko jednoduchým vynechaním procesu, ktorý ho obsahuje, napr. udeľovanie povolení.

Ktorékoľvek **korupčné riziko**, aj také, ktorého vplyv je nepatrný, **sa môže zmeniť na krízové**, ak sa preň vytvoria priaznivé podmienky. V prevencii korupcie a rovnako aj v celom procese riadenia korupčných rizík je preto vždy **potrebná primeraná miera obozretnosti**.

Niektoré korupčné riziká sú **spoločné** pre všetky organizácie a niektoré sú **odlišné** podľa osobitosti činností organizácií a ich útvarov. Spoločné môžu byť napríklad v takých oblastiach, ako sú ľudské zdroje, rozhodovanie na základe vlastnej úvahy, transparentnosť, verejné obstarávanie, tolerancia korupcie alebo kultúra integrity na pracoviskách organizácie. Odlišnosti v korupčných rizikách môžu byť napríklad vzhľadom na oblasť činnosti, veľkosť organizácie, štruktúru, finančné či iné operácie. Keďže organizácia má konečnú zodpovednosť za daný proces, nemôže sa zbaviť korupčného rizika tak, že ho preniesie na iný subjekt.

6.2 Základné faktory korupčného rizika

Korupčné riziko má dva základné faktory, ktoré existujú a pôsobia spolu. Príležitosť dopustiť sa korupcie a motív alebo tlak na spáchanie korupcie. Obe faktory sú doplnené podmienkami vhodnými na korupciu.

1. **Príležitosť dopustiť sa korupcie** – korupciu je možné spáchať, ak dlhší čas existuje pre ňu vhodná príležitosť/vhodné podmienky alebo táto príležitosť práve vznikne. Pritom potenciálny aktér korupcie predpokladá, že korupcia nebude odhalená („neprichytia ma“). Na účely tejto metodiky sú to napríklad tieto podmienky:
 - v systéme, politikách a postupoch organizácie sú medzery, ktoré vytvárajú príležitosti pre vznik korupcie;
 - organizácia nemá stanovené dostatočne jasné a pevné pravidlá etického správania vrátane správania v situáciách, keď dochádza k vystaveniu osoby korupcii;
 - používané postupy a procesy sú netransparentné alebo nie sú jasne stanovené;
 - v organizácii nie je otvorená kultúra (napr. existuje obava jednotlivcov z následkov alebo odvety, keď vyjadria svoje stanovisko alebo názor, a to nielen vo vzťahu ku korupcii);
 - v organizácii sa akákoľvek forma korupcie alebo úplatku toleruje;
 - odbornosť príslušného zamestnanca je na nízkej úrovni (tu je riziko, že tento zamestnanec sa dostane pod vplyv iných zamestnancov/jednotlivcov, ktorí ovládajú dômyselné spôsoby korupcie, alebo sú súčasťou korupčných schém);

³¹ Pozri normu ISO 37001:2016.

- organizácia nemá stanovené zásady správania zamestnancov v prípade darov, pohostení, pozvaní alebo iného plnenia hmotnej či nehmotnej povahy (chýba alebo sa nedostatočne uplatňuje kódex správania);
- organizácia nemá stanovené pravidlá transparentnosti komunikácie zamestnancov s osobami z prostredia mimo organizácie (chýba alebo sa nedostatočne uplatňuje kódex správania);
- potenciálny páchatel' korupcie vníma kontrolné mechanizmy v organizácii ako slabé alebo nedostatočné;
- vyvoditeľná zodpovednosť sa uplatňuje nekonzistentne;
- ochrana oznamovateľov je nedostatočná („nikto sa neodváži oznámiť korupčné správanie, lebo každý sa obáva pomsty“);
- osoby, ktoré vykonávajú kontrolu, dohľad alebo hodnotenie, alebo sú zodpovedné za dodržiavanie normatívnych predpisov, sú nedostatočne odborne pripravené so zreteľom na odhaľovanie korupcie a prípadne ich konanie je zároveň v rozpore s etickými normami (uvedeným osobám chýba integrita).

2. **Motív** dopustiť sa korupcie – zamestnanec má motiváciu správať sa a konať korupčne. Náchylnosť k takému konaniu podporuje jeho nedostatočná integrita vrátane záporných osobnostných charakteristík (napr. nenásytnosť, chýbajúci cit pre spravodlivosť, schopnosť zdôvodniť svoje korupčné konanie, pokrytectvo, tolerantný postoj ku korupcii, atď.), a prípadne aj schopnosť prispôbiť sa takej organizačnej kultúre, ktorá akúkoľvek korupciu alebo vytváranie podmienok pre korupčné správanie/konanie toleruje či prehlíada. Pri korupcii má motív najčastejšie povahu

- finančnej, časovej, existenčnej alebo inej tiesne, obavy (napr. nepriaznivý zdravotný stav, silná konkurencia, ohrozenie kariérneho postupu, obava o blízke osoby, atď.). V tomto prípade vzniká aj riziko, že zamestnanec zneužije túto situáciu jednotlivca (klienta alebo zamestnanca rezortu) na získanie úplatku prostredníctvom nátlaku alebo vydierania.
- očakávania finančného, materiálneho alebo iného prospechu či výhody, ktoré vzniknú v súvislosti s korupčným konaním. Zamestnanec má slabú vôľu odolať ponúkanému úplatku, dokáže využiť každú príležitosť na jeho prijatie.

Pri oslabovaní motívov dopustiť sa korupcie je rozhodujúce dôsledne presadzovať v rezortnom orgáne kultúru verejnej a osobnej integrity a príkladné etické/protikorupčné správanie a konanie riadiacich/vedúcich verejných činiteľov na všetkých úrovniach rezortného orgánu („tón zhora“).

7. Príčiny a zdroje vzniku korupčných rizík

Účasť v korupčnom vzťahu je podmienená existenciou *okolností a podmienok*, ktoré úplatným osobám *ul'ahčujú* korupciu alebo ich od nej *neodrádzajú*. Táto účasť je často umocňovaná príležitosťou nezákonne maximalizovať zisk alebo výhody pre seba alebo tretie osoby, *beztretnosťou* a *sťaženou odhaliteľnosťou* páchatel'ov korupcie. Ďalšou osobitosťou je existencia *príležitostí* a *vhodných podmienok* umožňujúcich beztretný nátlak na osobu, aby poskytla úplatok.

K vážnemu ohrozeniu verejného záujmu dochádza, ak je **korupcia** (napr. zneužívanie právomoci, postavenia alebo vplyvu), bežnou, *zaužívanou praxou*, ktorá sa všeobecne *toleruje*. Osobitným ohrozením je, ak sa nepodarí včas zabrániť „ukoristeniu legislatívy“. Ide napríklad o prípady, keď **ziskom/prospechom motivovaná** úzka záujmová skupina sa snaží **účelovo legalizovať zbytočnú povinnosť** žiadateľa využívať za poplatok či províziu služby rôznych sprostredkovateľov v povoľovacích alebo schvaľovacích procesoch. Títo sprostredkovatelia spravidla už majú vytvorené korupčné schémy a osobné väzby s príslušnými úradníkmi. Z hľadiska fungovania verejnej moci je nebezpečné, ak títo sprostredkovatelia konajú v úsilí o účelovú legalizáciu právnych a regulačných ustanovení ako organizovaná skupina s pomocou niektorých verejných činiteľov. Takáto legalizácia už obsahuje *prvky systémovej korupcie*.

Primárne príčiny vzniku korupčných rizík sú úzko prepojené. Môže to byť náhodný charakter udalostí, nedokonalé alebo neúplné poznatky alebo informácie, nedostatočný vplyv kontroly, nedostatočná integrita zamestnancov, neexistencia protikorupčnej politiky a etickej kultúry v rezortnom orgáne,

tolerancia či akceptovateľnosť korupcie, nízke finančné ohodnotenie osôb pracujúcich v pozíciách vystavených korupcii a pod.

Z hľadiska zdroja vzniku sa korupčné riziká môžu klasifikovať ako:

- **externé korupčné riziká** (majú vplyv na vznik príležitostí pre korupciu). Je to napríklad zaužívané korupčné správanie verejnosti, vysoká tolerancia verejnosti voči drobnej i väčšej korupcii, nekonzistentné chápanie etických zásad a morálky vo verejnosti, neexistujúci systém verejnej integrity, nejasné pravidlá dávania darov a poskytovania pohostinnosti, existencia priaznivých podmienok na legalizáciu príjmu z trestnej činnosti, nízky odrádzajúci účinok postihov za korupciu, neexistencia pravidiel lobingu, poskytovania darov, pohostení a pod.;
- **interné korupčné riziká** (*rezortný orgán by ich mal vedieť ovplyvniť*). Je to napríklad nedostatočná odbornosť zamestnancov, neetické spôsoby interakcie s verejnosťou a v rámci organizácie, možnosť uplatňovať alebo beztrešne zneužívať diskrečnú právomoc v neprospech klientov alebo v pracovnoprávných vzťahoch v neprospech oznamovateľov nekalej činnosti na pracovisku, chýbajúce etické vzory na pracovisku, neexistencia kultúry verejnej integrity v organizácii, neúčinné presadzovanie etického správania a konania zamestnancov, najmä ak ho presadzujú osoby, ktoré nie sú prirodzenými morálnymi autoritami, neúčinná protikorupčná stratégia (ak existuje), spôsob riadenia útvarov, ktorý umožňuje vytvárať priestor, príležitosti a podmienky pre korupciu, nedostatočná kvalita vnútorného kontrolného systému, nekvalitná personálna politika, klientelizmus, nepotizmus, tolerovanie konfliktu záujmov, tolerovanie zneužívania právomoci, neexistencia pravidiel oznamovania porušenia normatívnych a iných predpisov, nízke finančné ohodnotenie zamestnancov vydávajúcich rozhodnutia, povolenia a sankcie, a pod.

Jedným z východísk pri identifikácii korupčných rizík je táto rovnica:

$$\text{korupcia} = \text{monopol moci} \textbf{plus} \text{ voľnosť rozhodovania na základe vlastnej úvahy} \textbf{minus} \text{ vyvoditeľná zodpovednosť}.^{32}$$

Do tejto rovnice je možné doplniť ešte „**minus transparentnosť minus ochrana oznamovateľov**“ a ďalšie veličiny.

V súvislosti s identifikovaním korupčných rizík by zodpovedný zamestnanec mal zisťovať aj to, kto alebo čo je nositeľom korupčného rizika. **Určenie nositeľa korupčného rizika** je kľúčovým predpokladom na prijatie zodpovedajúcich opatrení na jeho elimináciu. Nositeľom rizika býva udalosť, proces, aktivita, ale môže to byť aj organizačný útvar či osoba samotná.

Prehľad príkladov udalostí, ktoré môžu byť príčinou vzniku korupčných rizík:

³² Klitgaard, Robert: *Addressing Corruption Together*, OECD, Paris, 2015; <https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/publications/FINAL%20Addressing%20corruption%20together.pdf>

Príčiny	Príklady udalostí
Interné príčiny	Procesy (organizácia, postupy) - neexistencia protikorupčnej politiky; - vysoká tolerancia korupcie (nízka etická kultúra organizácie - chýbajúca kultúra verejnej integrity); - vytváranie podmienok a príležitostí na korupciu; - formalistické presadzovanie dodržiavania etického kódexu a kódexu správania; - neexistencia pravidiel, ako sa má zamestnanec správať, keď je vystavený situácii, ktorá môže obsahovať náznaky korupcie; - neexistencia pravidiel na zabránenie vzniku korupčných schém; - nejasne stanovené zodpovednosti a kompetencie; - nejasné postupy a procesy s dosahom na rozpočet (stanovenie položiek, oblastí, odborov); - chýbajúca otvorenosť v komunikácii medzi jednotlivými zložkami riadenia a výkonnými zamestnancami; - zatajovanie informácií bez opory v zákone je bežnou praxou; - zverejňovanie neúplných alebo veľmi všeobecných, nejasných informácií; - nedostatočná praktická príprava zamestnancov v oblasti protikorupčnej prevencie; - široké využívanie rozhodovania na základe vlastnej úvahy; - nedostatočná transparentnosť procesov a postupov; - zlyhanie kontrolných procesov, neúplné kontrolné postupy; - vyhýbanie sa použitiu zásady „štyroch očí“ pri kontrole procesov a postupov; - obmedzená verejná kontrola spôsobená slabou alebo nulovou otvorenosťou organizácie; - nedodržiavanie termínov na vydanie rozhodnutí alebo vydávanie rozhodnutí spravidla na konci lehoty; - preskupovanie pracovníkov medzi rezortmi alebo v rámci jedného rezortného orgánu bez toho, aby sa zachovala „inštitucionálna pamäť“ týkajúca sa korupčných rizík; - alibizmus v organizácii pri plnení úloh, prípadne v konaniach (súvisí aj s medzerami v predpisoch); - administratívne preťažovanie (úmyselné alebo neúmyselné) zamestnancov a z toho vyplývajúce chyby v pracovných postupoch a kontrolách; - chýbajúca alebo nedostatočná ochrana oznamovateľov porušenia právnych a iných predpisov; - zamestnanecko-právne problémy (porušenie zamestnaneckých zmlúv, zákonníka práce, šikanovanie, mobbing, bossing); - chýbajúci zoznam charakteristík odvetných postihov; - vykonávanie príkazov bez možnosti konzultácie v prípade nejasností.
	Ľudský faktor - protiprávne konanie zamestnancov (korupcia, falšovanie, krádež, podvody, vydieranie, sprenevera, rozširovanie informácií poškodzujúcich dobré meno, únik dôverných informácií a ich nedovolené používanie); - nízka miera obozretnosti pri vzniku alebo existencii korupčného rizika; - chýbajúci „tón zhora“ (príkladné protikorupčné správanie) u najvyšších predstaviteľov rezortného orgánu; - priestupky zamestnancov (nedodržanie pracovných predpisov); - neúmyselné konanie zamestnancov (chyby pri zadávaní údajov) - vytváranie zaužíwanej nenáležitej tolerancie chybného konania; - lojálnosť chybné chápaná ako povinnosť zdržať sa oznámenia porušenia predpisov; - nedodržiavanie etického kódexu a kódexu správania; - nedostatočne kvalifikovaný personál, nedostatočné ovládanie procesov a postupov; - porušenie povinností pri nakladaní s dôvernými informáciami („obchodovanie“ s informáciami); - svojvoľné vytváranie pravidiel, ktoré nemajú oporu v zákone.

Príčiny		Príklady udalostí
	IT systémy	- zlyhanie alebo chyby systémov a infraštruktúry (HW, SW, telekomunikačné a iné siete, kamerový systém); - nedostatočná kapacita systémov; - narušenie bezpečnosti IT systémov; - neoprávnený vstup do IT systému; - nedostatočné pravidlá na prístup osôb do IT systémov.
	Externé príčiny	- nepredpokladané zmeny v regulácii či iných normatívnych predpisoch; - nejasné ustanovenia právnych a iných predpisov (napr. právne predpisy obsahujú medzery v ustanoveniach; ustanovenia umožňujúce rozdielne výklady; dvojznačné formulácie a pod.); - medzery (chýbajúce ustanovenia) v právnom alebo inom predpise umožňujúce jeho obchádzanie; - možnosť dvojznačného výkladu ustanovení predpisu umožňujúci jeho obchádzanie; - chýbajúce protikorupčné opatrenia u právnických osôb, s ktorými štát vstupuje do zmluvných vzťahov; - vytváranie právnych a iných podmienok vhodných pre systémovú korupciu; - vo verejnosti je vysoká úroveň tolerancie drobnej korupcie (napr. zmierenie sa s korupciou na úradoch, v zdravotníctve, polícii a pod.); - nedostatočný systém verejnej integrity a etickej kultúry v spoločnosti; - znásobovanie chybnej aplikačnej praxe; - stíhanie korupcie, ktoré má nízky alebo žiaden odrádzajúci účinok; - nedostatočná koordinácia a nesúdržnosť aktivít (t. j. aktivity netvorí jeden ucelený systém) v rámci rezortných orgánov a naprieč rezortmi v prevencii korupcie.

Pri navrhovaní opatrení na riešenie korupčného rizika je vhodné sústrediť sa na odstránenie uvedených príčin.

8. Riadenie korupčných rizík

Riadenie korupčných rizík je proces, ktorý má preventívnu povahu a používa sa na identifikovanie potenciálnych a existujúcich korupčných rizík v organizácii, posúdenie identifikovaných rizík z hľadiska ohrozenia výkonnosti organizácie, jej cieľov a dôveryhodnosti, pričom sa analyzujú aj príčiny vzniku a existencie týchto rizík. Zakladá sa na identifikovaných objektívnych a merateľných faktoch o korupčných rizikách. Doplnkovými údajmi sú zistenia založené na subjektívnom vnímaní skutočnosti, ktorá sa môže javiť ako korupcia. RKR pomáha pri prijímaní nápravných opatrení na oslabenie alebo odstránenie týchto rizík. Veľmi zjednodušené povedané, ide o identifikáciu rizík korupcie a ich predchádzanie.

Každé potenciálne korupčné riziko môže mať svoj vplyv vo finančnom vyjadrení, resp. iný významný vplyv na splnenie cieľov a úloh organizácie. Zodpovedný riadiaci zamestnanec by si preto v rámci svojej riadiacej činnosti mal byť vedomý najzávažnejších korupčných rizík ovplyvňujúcich plnenie hlavných zverených úloh, ako aj ich potenciálneho vplyvu. V nadväznosti na to by mal byť potom schopný nastaviť adekvátny protikorupčný preventívny systém na elimináciu priestoru, podmienok a príležitostí pre vznik korupčných rizík a ich príčin.

Príslušný vnútorný útvar môže a mal by napomáhať riadeniu korupčných rizík, ale zodpovednosť za riziká nesú konkrétne osoby, t. j. zamestnanci, ktorí sú zodpovední za konkrétnu činnosť, a ich nadriadení.

8.1 Vytvorenie katalógu procesov

Riadiaci/vedúci zamestnanci v každej hierarchickej úrovni zabezpečia, so zreteľom na oblasť svojej zodpovednosti, vypracovanie zoznamu rozhodovacích kompetencií a priradených procesov. Tento katalóg obsahuje stručný opis:

- oblasti rozhodovania (napr. o vydaní povolení, udeľovaní pokút, prideľovaní finančných prostriedkov atď.);
- priradených procesov, postupov, činností a ich jednotlivých fáz.

Pri vytváraní tohto katalógu sa ako východisko použije napr. právomoc rozhodovať. Teda identifikujú sa procesy a postupy, ktoré patria do rozhodovacej právomoci zamestnanca. Na základe pozícií, rozhodovania a priradených procesov vo všetkých útvaroch sa určia osoby zodpovedné za rozhodovanie a priradený proces. Vytvorený katalóg pozícií, rozhodovacích právomocí a priradených procesov je podkladom pre identifikáciu korupčných rizík jednak zamestnancami, ktorí sú zodpovední za prípravu rozhodnutí, a jednak zamestnancami, ktorí rozhodujú.

Zamestnanec z určeného okruhu zamestnancov označí so zreteľom na oblasť svojej zodpovednosti kritickú fázu/kritické fázy príslušného procesu/postupu/činnosti, v ktorej/ktorých:

- a) sa korupčné riziko v *minulosti* vyskytlo, ale nebolo úplne odstránené (t. j. stále pretrváva);
- b) korupčné riziko v *súčasnosti* existuje – to znamená, že pracovník vníma situáciu, podmienky atď. ako korupčné riziko;
- c) korupčné riziko by *potenciálne* mohlo vzniknúť. Medzi potenciálne korupčné riziká sa zahrnú aj tie, ktoré sa pokladajú za bežné na základe *vlastného vnímania*, ako aj *vnímania verejnosti*.

Preskúmava sa priebeh jednotlivých fáz pracovných činností a postupov a ich výsledky so zreteľom na korupčné riziko. Je možné, že korupčné riziko sa vyskytlo len v jednej fáze, alebo vo viacerých. Tieto fázy je potrebné identifikovať.

Vedúci zamestnanec by mal mať oprávnenie povedať, na základe faktov, či ešte existujú ďalšie korupčné riziká, ktoré treba zaradiť do súhrnu (katalógu rizík). Toto rozhodnutie má právo posúdiť aj protikorupčný koordinátor, ktorý môže navrhnúť prípadné úpravy vedúcemu zamestnancovi.

8.2 Sebahodnotenie z hľadiska vystavenia korupčným rizikám

Súčasťou predchádzania korupčnému správaniu je hodnotenie vlastnej pracovnej pozície (ďalej „sebahodnotenie“) z hľadiska jej vystavenia korupčnému riziku. Účelom sebahodnotenia korupčných rizík je zistiť a identifikovať korupčné riziká v konkrétnej pozícii a k nej priradených procesoch. Zamestnanec posúdi, či v pozícii, ktorú zastáva, je možné alebo pravdepodobné vytváranie priestoru, podmienok alebo príležitostí na vznik korupčného rizika. Treba zdôrazniť, že v tomto prípade sa neposudzujú osobné sklony zamestnanca ku korupčnému správaniu, ale to, či a do akej miery je korupčnému riziku vystavená jeho pozícia a náplň práce, resp. kompetencie, oblasť pôsobnosti. Je to teda objektívizačný prístup, ktorého účelom je získať čo najpresnejšie a porovnateľné údaje o korupčných rizikách na predmetnej pozícii a v zapojení zamestnanca do procesov.

Sebahodnotenie sa vykonáva na všetkých pozíciách v organizácii, vrátane celej hierarchie vedúcich a riadiacich pracovníkov.

Zamestnanec vyhodnocuje mieru korupčného rizika v jednotlivých identifikovaných zraniteľných oblastiach. V záujme objektivizácie môže sebahodnotiaci zamestnanec stručne uviesť argumenty na podporu svojich záverov.

8.3 Zisťovanie a identifikácia korupčných rizík

V procese zisťovania korupčných rizík sa zaznamenávajú varovné signály, z ktorých vyplýva, že sa vytvára priestor, príležitosť alebo podmienky pre vznik korupcie.

Rezortný orgán by mal mať zavedené mechanizmy na odhaľovanie/zisťovanie korupčných rizík v predstihu tak, aby bolo možné znížiť, resp. oslabiť následky korupčnej činnosti. V tejto súvislosti sa odporúča najmä analyzovať nielen interné, ale aj externé podnety a informácie. Zisťuje sa prítomnosť takých skutočností, javov a prejavov, ktoré naznačujú, že informácia by mohla potenciálne obsahovať faktory, ktoré signalizujú existenciu korupčného rizika (vytvorenia priestoru či príležitosti pre korupciu). Na tento účel možno využívať tieto **zdroje informácií**:

- dotazníky na zisťovanie korupčných rizík;
- prieskumy verejnej mienky (vnímanie korupcie; postoje ku korupcii; skúsenosti s korupciou a pod.); pritom je vhodné využívať IT nástroje (z otvorených napr. „Google Forms“), ak je to možné;
- informácie z tlačných a elektronických médií, blogov a sociálnych sietí;
- oznamovatelia korupcie a inej protispoločenskej činnosti;
- podania verejnosti;
- rezortná protikorupčná telefonická/elektronická linka organizácie;
- odvolacie konania;
- podnety od mimovládnych organizácií a podnikateľov;
- poznatky o všeobecne známych a opakujúcich sa schémach korupčného konania;
- poznatky o príčinách jednotlivých prípadov korupčného konania;
- prejavy správania, ktoré zvyčajne sprevádzajú korupciu a zaznamenanie varovných signálov o existencii korupčného rizika;
- analýza historických údajov
 - o poznatky o prípadoch korupcie, ktoré sa už vyskytli;
 - o poznatky získané z predchádzajúcich dostupných prieskumov (z vnútorného/vonkajšieho prostredia);
 - o korupčné škandály;
 - o vážne pochybenia vo vlastnom rezortnom orgáne alebo v orgánoch iných rezortov;
 - o poznatky o nesprávnej aplikačnej praxi úradníkov;
- ARACHNE (IT nástroj na hĺbkovú analýzu údajov a bodovanie rizík, ktorý vytvorila Európska komisia);³³
- vedecké a výskumné štúdie o korupcii;
- poznatky získané z analýz príležitostí/situácií, ktoré zvyčajne sprevádzajú a uľahčujú korupciu;
- riadené rozhovory;
- zistenia vyplývajúce z auditov a kontrol;
- analýzy právnych a iných predpisov so zreteľom na zistenie medzier a prázdnych miest, ktoré vytvárajú priestor na korupciu;
- výsledky monitoringu, či sa prijatými opatreniami dosiahlo odstránenie alebo zmenšenie existujúceho a potenciálneho korupčného rizika (v prípade potreby sa vykonávajú zodpovedajúce úpravy v nápravných opatreniach).

Tento zoznam zdrojov je možné rozšíriť.

Proces zbierania údajov je prednostne organizovaný na úrovni jednotlivých útvarov, ktoré sú nositeľmi rizika. Zhromaždené údaje sa poskytnú koordinátorovi na ďalšie spracovanie.

8.3.1 Identifikácia korupčných rizík

Identifikácia korupčného rizika znamená proces klasifikácie rizika na základe jeho vlastností a potenciálu („či je schopné“) spôsobiť vznik korupcie. Pri identifikácii korupčných rizík sa určí, akým rizikám a do akej miery sú jednotlivé pozície a procesy rezortného orgánu vystavené. Tieto jednotky sa nazývajú nositelia rizika.

³³ ARACHNE je integrovaný nástroj IT na hĺbkovú analýzu údajov a bodovanie rizík, ktorý pomáha posilniť identifikáciu, prevenciu a odhaľovanie podvodov, rizikových operácií, projektov, prijímateľov, zmlúv, dodávateľov a zhotoviteľov. Pomáha určiť najrizikovejšie projekty a zvýšiť účinnosť kontrol výberu a riadenia projektu. Podrobne pozri: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=325&intPageId=3587&langId=sk>.

Do procesu identifikovania korupčných rizík v rámci vnútorného systému protikorupčnej prevencie sa zapoja zamestnanci príslušného orgánu z určených rizikových organizačných jednotiek, resp. všetkých organizačných jednotiek, u ktorých existuje korupčné riziko aspoň potenciálne. Príslušní riadiaci/vedúci zamestnanci by mali mať k dispozícii prehľad o identifikovaných najzávažnejších korupčných rizikách.

Korupčné riziko by sa malo charakterizovať ako potenciálna udalosť. V každej oblasti a procese by sa mali identifikovať všetky miesta, ktoré by mohli byť vystavené korupcii. Tu je možné v rámci účelovej pracovnej skupiny použiť doplnkový spôsob napríklad brainstorming o rizikách, slabých miestach a využití všetkých relevantných informácií, výsledkov analýz právnych predpisov, relevantných databáz, správ z médií, zistení z auditu a kontrol atď.

Berie sa do úvahy, že akákoľvek oblasť, udalosť, okolnosť alebo proces, ktorý by poskytoval priestor, možnosti alebo príležitosť na korupciu, je potenciálnym korupčným rizikom. Sú to napríklad konflikty záujmov, podvody (tie sú často sprevádzané korupciou), poskytovanie finančných stimulov a daňových úľav, zverejňovanie majetkových priznaní, poskytovanie darov, obchodovanie s vnútornými/dôvernými informáciami, nedostatočná transparentnosť postupov a dokumentov, formalistický prístup k uplatňovaniu integrity a etických zásad, možnosť rozhodovať na základe vlastnej úvahy, zneužitie právomoci, podceňovaná ochrana oznamovateľov protispoločenskej činnosti, lobovanie atď. Pri každom z uvedených príkladov je možné identifikovať jedno alebo viac sprievodných korupčných rizík, resp. každé riziko môže byť zdrojom viacerých korupčných rizík.

Elektronický dotazník

Jednou z metód odhaľovania korupčných rizík a zberu údajov je využitie elektronického dotazníka. Vopred pripravený elektronický dotazník distribuuje zamestnancom rezortný protikorupčný koordinátor. Tento dotazník je anonymný a jeho vyplňanie by malo byť pohodlné a nezaťažujúce. Vzhľadom na dodržanie konzistentnosti a súdržnosti prevencie korupcie v SR úpravy a aktualizácie elektronického formulára uskutočňuje jeho centrálny administrátor, ktorým je protikorupčný koordinátor ÚV SR. Návrhy zmien, doplnení a zlepšení elektronického dotazníka s cieľom dosiahnuť čo najpresnejší dôkazný základ pre riadenie korupčných rizík však bude možné navrhovať prostredníctvom Rady protikorupčných koordinátorov (ďalej aj „Rada koordinátorov“).

Elektronický dotazník vyplní každý zamestnanec a predloží spolu s navrhovanými opatreniami koordinátorovi/svojmu nadriadenému, ktorý dotazníky od všetkých zamestnancov za svoj útvár vyhodnotí z hľadiska ich úplnosti a relevantnosti. Na základe týchto podkladov príslušný nadriadený určí, ktoré procesy/pozície v jeho útvare sú rizikové. Rizikovosť (skóre) príslušnej pozície vygeneruje IT nástroj (elektronický dotazník).

Priamy nadriadený vo svojej pôsobnosti vyhodnotí relevantnosť návrhov opatrení týkajúcich sa identifikovaných rizikových pozícií a procesov. Tento nadriadený zároveň zabezpečí vykonanie opatrení, ktoré môže prijať a zaviesť sám vo svojej pôsobnosti. Návrhy opatrení, ktoré je potrebné ďalej rozpracovať a prijať na vyššej úrovni, predloží svojmu nadriadenému, resp. na využitie ako podklad do rezortného protikorupčného programu.

Je potrebné vytvoriť a priebežne aktualizovať katalóg zistení pochádzajúcich z týchto zdrojov. V prípade, že bol zistený podvod, je vhodné skúmať, či v súvislosti s týmto podvodom existujú aj korupčné riziká.

Na základe zozbierania údajov z týchto zdrojov sa zostaví základná tabuľka zistených korupčných rizík/zoznam korupčných rizík. Pritom je možné identifikovať aj také korupčné riziká, ktoré sa vyskytujú v bežnej činnosti a je možné, že vedenie orgánu o nich nevie. Zosumarizovanie dotazníkov a ich vyhodnocovanie by malo mať v organizačnej štruktúre orgánu určené miesto. Sústreďujú sa napr. u protikorupčného koordinátora alebo v služobnom úrade.

Po skončení prieskumu sa vytvorí katalóg korupčných rizík organizácie. Tento katalóg je možné priebežne aktualizovať, pričom je možné doň zaradiť aj riziká nezávisle od prieskumu.

8.4 Posudzovanie a hodnotenie korupčných rizík

Posudzovanie rizík je objektívny nástroj, ktorý tvorí neoddeliteľnú *súčasť protikorupčného systému*. V tomto procese sa zisťujú, identifikujú a klasifikujú faktory, ktorých následkom môže byť korupcia.

Je nepochybné, že podvody sú často sprevádzané korupciou. Preto sa pri identifikácii a posudzovaní korupčných rizík treba venovať pozornosť aj otázkam podvodov. Orgán verejnej správy je podľa zákona povinný nastaviť a zabezpečiť procesy na predchádzanie podvodom a nezrovnalostiam, vrátane predchádzania korupcii, odhaľovania a odstraňovania korupčných rizík. Aj keď povinnosť predchádzať podvodom je ustanovená zákonom, v orgánoch verejnej správy/moci by sa malo súčasne vytvárať všeobecné povedomie o etických zásadách a princípoch. Nestačí len formálne prijať etický kódex, kódex správania³⁴, vnútorné predpisy, resp. riadiace akty. Nevyhnutnou podmienkou protikorupčnej prevencie je klásť dôraz na reálne správanie a konanie najmä vedúcich zamestnancov, ktorí sú v rezortnom orgáne zodpovední za vytvorenie a udržiavanie protikorupčného prostredia, správneho finančného riadenia a dodržiavania etických zásad a princípov.

8.4.1 Posudzovatelia korupčných rizík

Vedúci zamestnanci

Preskúmanie procesov a postupov pri riadení korupčných rizík vykonávajú **vedúci zamestnanci** a/alebo nimi **poverení zamestnanci**. Na tento účel sa vopred stanovujú časové intervaly, rozsah preskúmania a zameranie (druhy rizík, oblasti, procesy, postupy, pozície a pod.).

Zisťuje a skúma sa, do akej miery sa v činnostiach, procesoch a postupoch organizácie zabezpečuje dodržiavanie cieľov protikorupčnej prevencie, jeho programu a opatrení.

Výsledky preskúmania sú podkladom pre rozhodovanie na všetkých úrovniach riadenia a slúžia na prijatie opatrení, nápravu, oslabenie a odstránenie korupčných rizík.

Poverení zamestnanci

Ak je to vhodné, vedúci zamestnanec prekonzultuje poverenie zamestnancov s protikorupčným koordinátorom. Poverení zamestnanci vykonávajú v rámci vnútorného protikorupčného systému preskúmanie procesov s cieľom zistiť a identifikovať korupčné riziká.

Posudzovanie a RKR v procesoch zahŕňa:

- identifikáciu a opis zistených korupčných rizík;
- vyhodnotenie korupčných rizík podľa závažnosti;
- vypracovanie a vykonávanie preventívnych a nápravných protikorupčných opatrení vrátane určenia termínov a osobnej zodpovednosti;
- monitorovanie a preskúmanie účinnosti protikorupčných opatrení;
- identifikáciu príčin zistenej neúčinnosti/zlyhania protikorupčných opatrení;
- prijatie nápravných opatrení.

Zisťovanie a identifikáciu korupčných rizík vykonáva každý zamestnanec so zreteľom na oblasť svojej pôsobnosti a zodpovednosti za príslušné procesy, postupy, činnosti a úlohy.

Posudzovanie korupčných rizík by sa malo uskutočňovať prednostne **interne**, lebo si vyžaduje dobré znalosti procesov organizácie a riadenia prevádzky systému. Externé posúdenie je vhodné na overenie alebo posúdenie treťou osobou, ktorá dokáže poskytnúť nezávislý pohľad na procesy.

Posudzovanie korupčných rizík sa *zameriava nielen na samotnú korupciu*, ku ktorej už došlo. Ak však ku korupcii už došlo, táto udalosť vytvára priestor na preskúmanie efektívnosti a účinnosti

³⁴ Kódex správania sa chápe ako súbor zásad a pravidiel vychádzajúci z etického kódexu, ktorými sa vymedzuje spôsob transparentného a protikorupčného správania verejných činiteľov na pracovisku v konkrétnych situáciách, ktoré obsahujú potenciálne alebo existujúce korupčné riziko, a pri interakcii s osobami z prostredia mimo pracoviska. V kódexe správania sú zahrnuté aj spôsoby reagovania v prípade darov, pohostení, provízií, konfliktu záujmov, poskytovania výhod, služieb a pod. (K vymedzeniu pojmu „kódex správania“ pozri aj prílohu Glosár.)

predchádzajúceho posudzovania korupčných rizík. Posudzovanie sa sústreďuje predovšetkým na konkrétne pozície, procesy a činnosti v rámci rezortného orgánu, pri ktorých by mohlo dôjsť k ohrozeniu schopnosti tohto orgánu vykonávať svoju funkciu služby verejnosti čestne, nestranne, zodpovedne a v súlade s normatívnymi predpismi a etickými zásadami.

8.4.2 Periodicita posudzovania korupčných rizík

Posudzovanie korupčných rizík by sa malo vykonávať priebežne a súhrnné vyhodnotenie by sa malo vypracovať spravidla raz ročne (k stanovenému dátumu, napr. koniec februára). Ak je to potrebné, mohla by sa táto doba, s prihliadnutím na vývoj a závažnosť rizík v celej organizácii, prípadne na významnú zmenu podmienok, buď skrátiť, alebo predĺžiť. V rámci súhrnného vyhodnotenia sa ku korupčným rizikám vypracujú opatrenia na ich oslabenie alebo prípadné odstránenie.

8.4.3 Hodnotenie korupčných rizík

Klasifikácia identifikovaných korupčných rizík

Keď už sú korupčné riziká sformulované, mali by sa vyhodnotiť. Pri ich vyhodnocovaní je potrebné brať do úvahy tieto veličiny:

- Pravdepodobnosť výskytu korupcie (predpoklad): to znamená možnosť/pravdepodobnosť, že sa riziko naplní, a určenie, aká je pravdepodobnosť výskytu konkrétneho výsledku; vychádza sa z príslušných predchádzajúcich údajov na určenie početnosti, s akou sa tieto udalosti vyskytli v minulosti. Potom sa posúdi ich početnosť výskytu v budúcnosti.
- Dosah korupcie v prípade, že k nej dôjde (účinnok): to znamená účinok/následky, ktoré vyplývajú z toho, že sa konkrétne riziko naplnilo. Dosah predstavuje účinok na očakávané ciele, ktorý môže závisieť od povahy rizika. Ukazovateľ o dosahu rizika by mal prihliadať na:
 - o finančný vplyv;
 - o ovplyvnené činnosti;
 - o úroveň dôvery verejnosti v rezortný orgán/útvar;
 - o ohrozenie verejného záujmu;
 - o vyvolanú potrebu dodatočných zdrojov;
 - o výskyt a pretrvávanie rizika v referenčnom období.

Hodnotenie korupčných rizík má pomôcť prijímať rozhodnutia o závažnosti korupčných rizík pre rezortný orgán a o naliehavosti prijať opatrenie na riešenie korupčného rizika.

Hodnotenie korupčného rizika vyjadruje kombináciu pravdepodobnosti vzniku rizikovej udalosti s následkom/vplyvom.

Významnosť korupčného rizika vyjadruje mieru dôležitosti a závažnosti nepriaznivého vplyvu v prípade, že sa riziko vyskytne; čím vyššiu hodnotu má významnosť priradenú, tým je väčšia významnosť nepriaznivého vplyvu korupčného rizika.

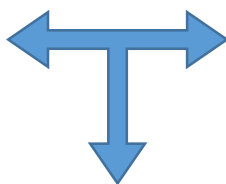
Pravdepodobnosť vzniku korupčného rizika vyjadruje mieru pravdepodobnosti vzniku nepriaznivej udalosti, resp. vzniku korupčného rizika; čím má pravdepodobnosť priradenú vyššiu hodnotu, tým je vyššia pravdepodobnosť vzniku nepriaznivej udalosti.

Vplyv korupčného rizika sa tomto kontexte vzťahuje na nepriaznivé následky, ktoré by konkrétne riziko malo na povest'/dobré meno organizácie, dôveru verejnosti a výkonnosť organizácie.

Škály hodnotenia rizík (použité v elektronickom formulári):

Pravdepodobnosť rizika (0 -100%):

- 1 - takmer vylúčené <0%, 20%)
- 2 - málo pravdepodobné <20%, 40%)
- 3 - možné <40%, 60%)
- 4 - veľmi pravdepodobné <60%, 80%)
- 5 - isté <80%, 100%>



Vplyv rizika <0 -2>

- 1 - nepatrný (0,25)
- 2 - nezanedbateľný (0,5)
- 3 - znepokojujúci (1)
- 4 - veľmi znepokojujúci (1,5)
- 5 - krízový (2)

Významnosť rizika

- 1 - veľmi nízka <0, 0,2)
- 2 - nízka <0,2, 0,5)
- 3 - stredná <0,5, 0,9)
- 4 - vysoká <0,9, 1,4)
- 5 - veľmi vysoká <1,4, 2,0>

V každom prípade sa berie do úvahy aj miera poškodenia verejného záujmu a takisto miera poškodenia dôveryhodnosti orgánu verejnej moci.

Úrovně korupčného rizika sa spravidla vyjadrujú číselne tak, že každej úrovni sa priradí hodnota.

Pri hodnotení korupčných rizík sa stanoví stupeň významnosti a vplyvu korupčného rizika. Stupeň významnosti korupčného rizika je súčinom bodového ohodnotenia pravdepodobnosti vplyvu a následku korupčného rizika:

$$\text{vplyv} \times \text{pravdepodobnosť} = \text{stupeň významnosti korupčného rizika}$$

Toto vyjadrenie významnosti korupčného rizika je vhodné určiť pre každé korupčné riziko a pomôže pri spracovaní celkového prehľadu korupčných rizík.

Na rozdiel od ostatných druhov rizík, pri korupčných rizikách nepoužívame kritérium akceptovateľnosti rizika. Preto sa nestanovuje ani hranica akceptovateľnosti. Stanoví sa však poradie (priorita) riešenia korupčných rizík, to znamená že sa určí, ku ktorým korupčným rizikám treba bezodkladne prijať a vykonať opatrenie na ich oslabenie alebo odstránenie. Ak sa korupčné riziko nedarí odstrániť, mali by sa zistiť príčiny (napr. prevádzkové, kontext oblasti pôsobnosti organizácie, ľudský faktor, medzery v pravidlách a predpisoch a pod.), prečo sa to nedarí, a takisto spôsoby na jeho odstránenie.

Na riešenie vyhodnotených korupčných rizík vedúci zamestnanci prijímajú príslušné **opatrenia**, ktoré obsahujú **merateľné** ukazovatele účinnosti prevencie korupcie. Meria sa teda dosiahnutý účinok. Prijatie alebo schválenie opatrení bez takýchto ukazovateľov môže znamenať neochotu zodpovedných osôb v organizácii predchádzať korupcii, alebo v krajnom prípade dokonca účasť na vytváraní podmienok pre korupciu a korupčnej kultúry.

Hlavnou otázkou, na ktorú sa treba zamerať pri posudzovaní korupčných rizík/podvodov, je **následok**, t. j. **dosah a rozsah potenciálnej škody** (vplyv korupčného rizika), napr. ohrozenie dobrého mena, poškodenie verejného záujmu, materiálne škody, ohrozenie zdravia a pod.

Identifikované riziká sú podľa **vplyvu** zatriedené týchto základných kategórií:

a) **Nepatrné**

- existuje väčšinou len nízka alebo veľmi nízka pravdepodobnosť vzniku podmienok a príležitostí na korupciu;
- v komunikácii s klientmi niekedy dochádza k neúmyselným chybám v komunikácii, ktoré by si klient mohol vysvetľovať ako žiadosť o úplatok;
- v bežných postupoch a pracovných činnostiach spojených s rozhodovaním sa vyskytujú chyby, ktoré sú ľahko zistiteľné a dajú sa bez problémov odstrániť;

- v procesoch dochádza k nesplneniu formálnych náležitostí, ktoré však nemá nepriaznivý vplyv na potenciálne poškodených účastníkov komunikácie ani na základné ciele a/alebo dôveryhodnosť organizácie;
 - riziká sú ľahko odstrániteľné.
- b) **Nezanedbateľné**
- nedodržaním normatívnych predpisov, nesplnením úloh a/alebo povinností by bolo ohrozené splnenie základných cieľov a/alebo dôveryhodnosť organizácie, a/alebo by hrozilo poškodenie osoby, od ktorej sa požaduje úplatok; alebo
 - je veľmi pravdepodobné, že niektoré povinnosti nebudú splnené;
 - vplyv na dôveryhodnosť organizácie alebo poškodenie verejného záujmu je nízky, ale nie zanedbateľný.
- c) **Znepokojujúce**
- pravdepodobnosť vzniku nepriaznivej udalosti a/alebo vytvárania priestoru pre korupciu je vyššia v dôsledku *upevňovania* nežiadúcich alebo nesprávnych postupov, ktoré vytvárajú podmienky a príležitosti pre korupciu;
 - má nepriaznivý vplyv na riadenie organizácie;
 - vplyv na dôveryhodnosť organizácie alebo poškodenie verejného záujmu vyvoláva obavy;
 - je potrebné neustále monitorovať a bezodkladne prijímať nápravné opatrenia.
- d) **Veľmi znepokojujúce**
- je charakteristické tým, že kombinuje relatívne významný vplyv na ciele protikorupčného programu alebo dôveryhodnosť organizácie;
 - hrozí poškodenie verejného záujmu a poškodenie dôveryhodnosti organizácie;
 - v organizácii chýbajú etické autority;
 - sú časté prípady svojvoľného rozhodovania;
 - takéto korupčné riziká je potrebné neustále monitorovať a bezodkladne prijímať nápravné opatrenia. V prípade rizík s príznakom „veľmi znepokojujúce“ je v prípade potvrdenia nedostatočnosti existujúcich opatrení a kontrolných mechanizmov (vhodnosti a účinnosti) potrebné navrhnúť a prijať opatrenia vo forme zlepšenia riadiaceho a kontrolného systému.
- e) **Krízové**
- má zásadný vplyv na splnenie cieľov alebo dôveryhodnosť organizácie, pričom následky sú vážne;
 - je jasné, že vzniká priestor pre korupciu;
 - hrozí vážne poškodenie verejného záujmu a/alebo dôveryhodnosti organizácie;
 - sú vytvorené podmienky pre svojvoľné rozhodovanie a/alebo zneužívanie právomoci;
 - je ohrozené dosiahnutie strategických cieľov organizácie;
 - existujú náznaky, že hrozia vážne finančné straty;
 - integrita zamestnancov je nízkej úrovni;
 - je potrebné bezodkladne prijímať nápravné opatrenia.

Korupčné riziká v každej z uvedených kategórii je nevyhnutné **monitorovať** a pri každom riziku, vrátane nepatrného, je potrebná primeraná obozretnosť.

8.5 Register korupčných rizík

Na základe hodnotenia sa vytvorí register korupčných rizík, ktorý vypracuje koordinátor v spolupráci s ostatnými zamestnancami.

Zoznam sa vytvorí podľa klasifikácie korupčných rizík, ktorá spočíva v zoradení korupčných rizík podľa ich dôležitosti na základe celkového vystavenia riziku a druhov rizík. Je to interný dokument a nástroj každého orgánu na vykonanie nadväzujúcich krokov:

- zoznam/register korupčných rizík (ktorý sa potom využije v rôznych formách protikorupčnej prevencie);
- rizikový profil pozícií;

- rizikový profil podľa oblastí pôsobnosti odvetví;
- rizikový profil procesov a postupov;
- rizikový profil zamestnancov;
- rizikový profil rezortného orgánu.

Pri každom riziku sa uvedú tieto položky:

- číslo rizika,
- miesto/útvár výskytu rizika,
- opis rizika (údaje sa získajú z elektronického dotazníka),
- merateľné opatrenie(a) na zníženie rizika,
- zodpovedný útvár/osoba za vykonanie opatrenia,
- lehota na vykonanie opatrenia,
- spôsob monitorovania vykonania opatrenia,
- poznámka, či je riziko odstránené (eliminované), zmenšené, alebo či trvá.

Údaje získané z dotazníkového prieskumu sa agregujú na týchto úrovniach:

- centrálna úroveň (napr. OPK);
- rezort;
- organizácia;
- organizačná jednotka.

8.6 Prístupy k riešeniu korupčných rizík

Pri rozhodovaní o ďalšom postupe riešenia korupčného rizika je potrebné zohľadniť schopnosť rezortného orgánu riadiť dané riziko, ako aj náklady spojené s riešením rizika. Okrem toho, neprimerané zvyšovanie administratívneho zaťaženia môže nepriamo viesť aj k vytváraniu priestoru pre korupciu.

Riešenie by malo **smerovať k odstráneniu príčin vzniku korupčného rizika**. Príklady prístupu k riešeniu korupčného rizika:

- a) **tolerovať s obozretnosťou** - riziko je pre rezortný orgán na prijateľnej úrovni, môže byť udržiavané na tejto úrovni, ale musí byť monitorované;
- b) **oslabiť korupčné riziko** - riziko je pre rezortný orgán neprimerane vysoké, ale nie je možné ho odstrániť alebo znížiť na prijateľnú úroveň, mali by sa navrhnúť alternatívne stratégie.

Opatrenia sa sústreďujú u koordinátora, ktorý s nimi ďalej pracuje a rozdelí ich vzhľadom na príslušnosť ich vykonávania.

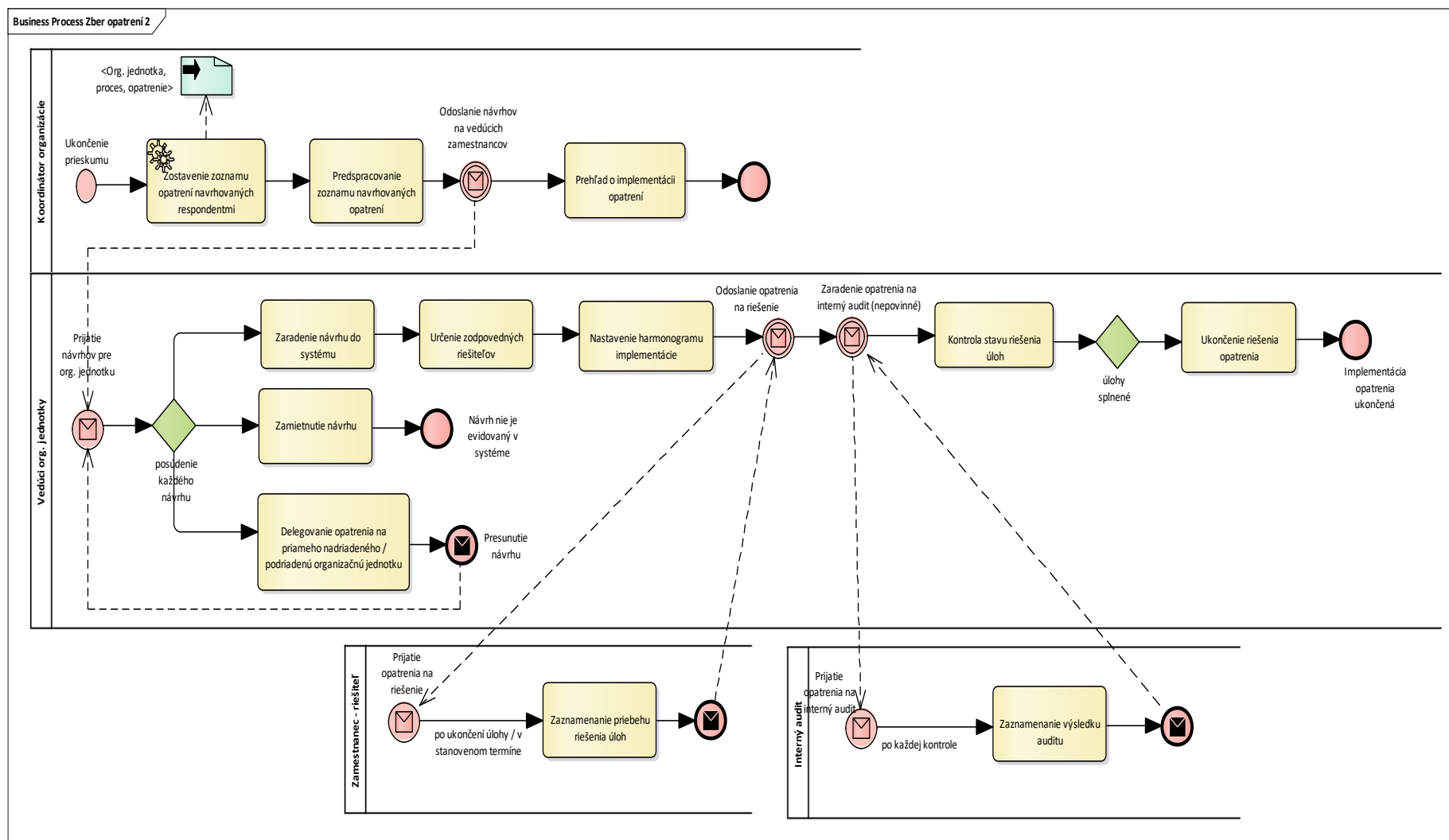
8.7 Prijímanie opatrení

Opatrenia na riešenie korupčných rizík majú pomôcť zabezpečiť dosiahnutie cieľov organizácie, aj keď je ťažké vyhnúť sa *všetkým* korupčným rizikám. Organizácia by sa prostredníctvom svojich vedúcich zamestnancov mala sústrediť hlavne na riešenie korupčných rizík s mierou významnosti veľmi vysokou až strednou (5 až 3). Opatrenia by nemali vytvárať nadmerné administratívne zaťaženie zamestnancov ani zbytočne komplikovať ich výkon práce.

Opatrenia by mali byť **realisticky nastavené na podmienky rezortu**. Na to, aby opatrenia boli nastavené realisticky, je potrebné dôkladne poznať fungovanie rezortných orgánov, protikorupčný potenciál zamestnancov, vrátane riadiacich, ako aj medzery v ich protikorupčnom povedomí. Tieto medzery je možné odstrániť odbornou prípravou zameranou na posilnenie protikorupčnej kultúry. V tejto súvislosti je potrebné vyhýbať sa formalistickému prístupu a sústrediť sa na aktivizáciu protikorupčného správania.

Opatrenia sa prijímajú nielen pre celý rezortný orgán, ale v prípade potreby aj pre jednotlivé organizačné jednotky, u ktorých boli zistené korupčné riziká.

8.7.1 Základná štruktúra postupu pri navrhovaní opatrení



Prehľadný popis implementácie:

1) **Popis rizika**

- a) *Kategória* (poradové číslo) KR.
- b) *Proces/podproces* (pomenuje sa proces/podproces, v ktorom sa KR nachádza; podproces sa uvedie, ak je to nevyhnutné na účely identifikácie).
- c) *Opis KR*.

2) **Hodnotenie rizika** (vstupné údaje sa získajú z elektronického dotazníka)

- a) *Následok* (opis, čo KR spôsobuje alebo môže spôsobiť).
- b) *Významnosť KR* (číselné a slovné vyjadrenie).
- c) *Vplyv KR* (číselné a slovné vyjadrenie).
- d) *Rizikový faktor* (vplyv x pravdepodobnosť).

3) **Oslabenie/odstránenie KR**

- a) *Opatrenie* (uvedie sa textový opis problému, ktorého sa opatrenie týka, a opis riešenia; opatrenie sa zameriava na zmenšenie alebo elimináciu priestoru a podmienok na vznik predmetného KR a oslabenie jeho vplyvu; uvedie sa prípadne proces/jeho časť, ktorého sa opatrenie týka).
- b) *Účinok* (uvedie sa **požadovaný účinok** v dôsledku oslabenia/odstránenia korupčného rizika, pričom sa zohľadňujú protikorupčné priority a ciele).
- c) *Termín* - stanoví sa **reálny termín** na:
 - prijatie navrhnutého opatrenia,
 - začatie jeho vykonávania,
 - kontrolu jeho vykonávania,
 - skončenie jeho vykonávania.

4) **Zodpovednosť**

Príslušný nadriadený určí zodpovedný útvar a osobu (riešiteľa) za vykonanie opatrenia. V závislosti od charakteru opatrenia určí v rámci svojej organizačnej jednotky hlavného riešiteľa, ktorý je zodpovedný za príslušné opatrenia, pričom môže určiť aj viacerých čiastkových riešiteľov, ktorí sú zodpovední za vykonávanie opatrenia v rámci svojej pôsobnosti.

- a) *Schválenie opatrenia* (vedúci)
- b) *Vykonávanie* (jeden hlavný riešiteľ a zamestnanci, ktorých sa opatrenie týka)
- c) *Kontrola* (vedúci organizačnej jednotky)
- d) *Spolupracujúce jednotky* (útvar a/alebo zamestnanci).

5) **Monitorovanie vykonávania opatrení**

- a) *Termíny* (podľa kalendára, pravidelné intervaly).
- b) *Zistenia monitorovania* (pri každom termíne sa uvedie stav vykonávania opatrenia a účinku, ak je účinok známy; vhodnosť a účinok opatrení sa overuje v priebehu príslušných procesov).

6) **Interný protikorupčný audit (IPA)**

- a) *Termín(y) vykonania IPA*.
- b) *Zistenia* (uvedú sa zistenia zaznamenané v každom termíne; audit sa popri predpísaných záležitostiach sústreďuje na porovnanie so zisteniami monitorovania a na dosiahnutý účinok vykonávaného opatrenia, ak sa účinok dosiahol, ako aj prejavy dosiahnutej zmeny. Protikorupčný audítor (určený vyškolený zamestnanec, nie je to pracovník vnútorného auditu) by mal mať možnosť nahliadnuť do procesu s právom *iba vidieť proces*, vidieť priebeh riešenia opatrení, aby zistil, kde sú korupčné riziká, aby mohol porovnať s iným kontextom, napr. podvody, nezrovnalosti. Prístup audítora k opatreniu by mal byť obmedzený na čas trvania auditu. Právo „vidieť“ by však mal mať aj riaditeľ sekcie.)

- 7) **Nápravné opatrenia** (v prípade, že sa zistí a potvrdí nedostatočnosť existujúcich opatrení, príslušný výkonný zamestnanec navrhne a jeho nadriadený schváli opatrenie na eliminovanie/oslabenie korupčného rizika).

Podobnú štruktúru má aj návrh opatrení na zlepšenie riadenia korupčných rizík

Ak sa existujúcim opatrením dokázateľne dosiahol požadovaný účinok, možno ho považovať za dostatočné a nie je potrebné navrhovať nové opatrenia. Potrebná je však primeraná obozretnosť, najmä pri zmene vnútorných podmienok na pracovisku, ale aj vonkajších, keďže predmetné korupčné riziko by sa mohlo znovu objaviť.

Doplňkovým opatrením sú praktické školenia zamestnancov so zreteľom na prevenciu korupcie a aktivizáciu protikorupčného správania („zvyšovanie povedomia“).

Pri riadení či riešení korupčných rizík sa zohľadňuje aj ich **vzájomná previazanosť**. Napríklad **netransparentná** veľká „voľnosť“ v rozhodovaní na základne vlastnej úvahy“ musí byť prepojená s vyvoditeľnou zodpovednosťou („skladanie účtov“). V tomto prípade však vyvoditeľnú zodpovednosť treba posudzovať tak, aby nemohla byť napadnutá nezávislosť rozhodujúceho subjektu a právo na právny názor v prípadoch, keď toto právo nevyvoláva pochybnosti z hľadiska korupcie.

Protikorupčné opatrenia, spolu s ich vyhodnotením, sa archivujú v elektronickom systéme, čím sa vytvorí historická stopa riadenia korupčných rizík a predchádzania korupcie. Tento archív je možné využiť ako zdroj informácií pri navrhovaní ďalších protikorupčných opatrení.

Na riadenie korupčných rizík je vhodné prijať **vnútorný predpis**, ktorým sa adresne určia právomoci a zodpovednosti príslušných zamestnancov. Tieto právomoci by sa mali pravidelne vyhodnocovať a prípadne revidovať, ak sa zmenia okolnosti týkajúce sa korupčných rizík.

Rezortný orgán vypracuje a prijme na základe informácií a faktov vyplývajúcich z riadenia korupčných rizík **rezortný protikorupčný program**, v ktorom uvedie opatrenia s merateľnými ukazovateľmi účinnosti a dosiahnutých výsledkov.

8.8 Monitorovanie

Cieľ monitorovania ako súčasti riadenia korupčných rizík je vzhľadom na stanovené priority a ciele priebežne sledovať vykonávanie prijatých opatrení na oslabovanie a odstraňovanie týchto rizík a poskytnúť dôkazný podklad na vyhodnotenie dosiahnutých účinkov protikorupčných opatrení. Monitorovaním sa takisto získava prehľad o stave dodržiavania príslušných právnych a iných predpisov, etických a iných noriem, štandardov a postupov. Má pomôcť včas zistiť a umožniť odstrániť alebo oslabiť korupčné riziká. Zjednodušene povedané, sleduje sa, či sa dosiahol pokrok a priaznivá zmena v protikorupčnej prevencii a ako sa ten pokrok/táto zmena prejavuje. Zároveň sa odhaľujú a identifikujú nové potenciálne korupčné riziká a ich príčiny.

Monitorovanie ako súčasť prevencie korupcie **znamená** vykonávanie pravidelných pozorovaní, zaznamenávanie, zhromažďovanie, vyhodnocovanie kvantitatívnych, ako aj kvalitatívnych údajov a informácií o účelnosti, účinnosti a efektívnosti protikorupčných opatrení a riadenia korupčných rizík, o fungovaní a dosiahnutých účinkoch protikorupčných postupov a opatrení, ktoré je možné podľa stanovených kritérií kontrolovať a vyhodnocovať. Monitorovanie by sa malo chápať aj **ako proces, ktorým sa permanentne overuje a poskytuje** protikorupčnému koordinátorovi a vedúcim pracovníkom ubezpečenie, či protikorupčný systém riadne funguje. Monitorovanie a vyhodnocovanie vykonávania a dosiahnutých účinkov preventívnych a nápravných protikorupčných opatrení zabezpečí protikorupčný koordinátor v spolupráci a príslušnými vedúcimi zamestnancami.

Pravdepodobnosť a významnosť každého korupčného rizika sa v priebehu času môže meniť, a preto je potrebné pravidelné **monitorovanie varovných signálov** naznačujúcich vznik korupčných rizík.

Pri monitorovaní sa sledujú aj dokázateľné účinky, to znamená, či došlo k zmene v prospech oslabenia alebo odstránenia korupčného rizika. Z hľadiska fungovania protikorupčného systému a prevencie korupcie je takým účinkom napríklad zvýšená dôvera verejnosti v organizáciu, transparentnosť konania a rozhodovania jej zamestnancov.

Ak sa v rámci posudzovania a hodnotenia korupčných rizík zistí, že doterajšie prijaté opatrenia nevedli k zníženiu celkovej miery alebo odstráneniu korupčných rizík, je potrebné navrhnuť a prijať nové opatrenia.

Monitorovanie riadenia rizík a vykonávania protikorupčných opatrení je možné zabezpečiť napríklad vykonávaním pravidelných auditov dodržiavania zásad a postupov protikorupčnej prevencie a vyhodnocovaním plnenia prijatých opatrení.

Ak z monitorovania vyplynie, že je potrebné zlepšiť riadenie korupčných rizík, vedúci zamestnanec (v spolupráci s koordinátorom) vypracuje návrh opatrení na zlepšenie riadenia rizík. Zložitejšie otázky bude môcť prekonzultovať v Rade koordinátorov s cieľom nájsť riešenie. Koordinátor predloží vypracované návrhy štatutárovi.

9. Komunikácia o korupčných rizikách

Komunikácia a odovzdávanie informácií je jedným z predpokladov na účinné fungovanie riadenia korupčných rizík. Komunikácia o korupčných rizikách a korupcii však nemá zmysel, keď sa zredukuje len na jednosmerné informovanie. Musí obsahovať interaktívny prvok, aby vždy bola prítomná spätná väzba, ktorú má dostať jednak vedenie rezortného orgánu či útvaru, a jednak zamestnanci. Spätná väzba sa tejto komunikácii nechápe ako redukcia na vykonávanie pokynov a príkazov a oznámenie o ich vykonaní. Chápe sa ako súčasť zlepšovania protikorupčného prostredia a vzájomnej aktivizácie, ktorej účel je oslabiť a odstrániť korupčné riziká a zapojiť do tejto činnosti všetkých zamestnancov. Je zároveň súčasťou otvorenej internej kultúry v rezorte. Rozhodujúcu rolu v komunikácii o korupčnom riziku má vedenie rezortného orgánu (štatutárny orgán).

Vzhľadom na špecifiká oblasti pôsobnosti, kompetencií a procesov sa na každej úrovni rezortného orgánu vyžadujú rozdielne informácie z procesu riadenia korupčných rizík.

Účel komunikácie vedúcich zamestnancov o korupčných rizikách v rámci rezortného orgánu vo vzťahu k zamestnancom je:

- posilniť u zamestnancov uvedomenie si svojej zodpovednosti za jednotlivé korupčné riziká;
- zapájať zamestnancov do riadenia korupčných rizík a upevňovania dôvery verejnosti v rezortný orgán;
- uľahčiť zamestnancom oznámiť vedeniu rezortného orgánu zistené korupčné riziká alebo zlyhania existujúcich opatrení riadenia korupčných rizík.

Štatutárny orgán by mal:

- riadiť komunikáciu pri riešení korupčných rizík;
- poznať najzávažnejšie korupčné riziká, s ktorými sa rezortný orgán stretáva;
- poznať možný vplyv na to, akú hodnotu a význam prisudzujú zainteresované organizačné zložky odchýlkam (pozn.: korupčné riziko je odchýlka) od očakávaného stavu alebo výsledkov;
- zaistiť u zamestnancov rezortného orgánu primeranú úroveň poznania a uvedomenia si korupčných rizík;
- poznať úroveň dôvery, ktorú zamestnanci majú k rezortnému orgánu a dôveru posilňovať;
- uistiť sa, že proces riadenia korupčných rizík funguje účinne;
- prijať opatrenia na riešenie všetkých oznámených korupčných rizík, ako aj na riešenie prípadných zlyhaní existujúcich opatrení v riadení korupčných rizík;
- uverejniť a presadzovať jasnú politiku riadenia korupčných rizík zahŕňajúcu povinnosť riadenia korupčných rizík na všetkých organizačných stupňoch.

Pri každej z týchto požiadaviek by štatutár mal mať k dispozícii spôsoby a postupy, ktoré mu pomôžu tento komunikačný proces zvládnuť. V tejto súvislosti je vhodné spolupracovať s protikorupčným koordinátorom.

Vedúci organizačných útvarov rezortného orgánu by mali:

- mať prehľad o korupčných rizikách patriacich do oblasti, za ktorú zodpovedajú;
- poznať možný vplyv týchto korupčných rizík na ostatné oblasti v rámci rezortného orgánu, a ich potenciálne následky;
- mať k dispozícii ukazovatele dosahovaných výsledkov, ktoré im umožnia monitorovať základné činnosti a pokrok vo vzťahu k protikorupčným cieľom, ako aj identifikovať vývoj, na ktorý je nevyhnutné reagovať protikorupčným opatrením;
- oznamovať vedeniu rezortného orgánu zistené korupčné riziká alebo zlyhania existujúcich protikorupčných opatrení.

Protikorupčný koordinátor by mal:

- konzultovať priamo so štatutárom organizácie a/alebo generálnym tajomníkom služobného úradu o zvýšení efektívnosti a včasnosti riešenia závažných otázok týkajúcich korupcie na pracoviskách rezortu a riadenia korupčných rizík;
- konzultovať s príslušnými riadiacimi pracovníkmi návrhy opatrení na oslabenie a prípadne odstránenie korupčných rizík v oblasti ich pôsobnosti;
- diskutovať so zamestnancami rezortného orgánu o korupčných rizikách a ich príčinách a poskytovať im konzultácie týkajúce sa oslabenia a odstránenia korupčných rizík;
- konzultovať s riadiacimi pracovníkmi koordináciu aktivít týkajúcich sa protikorupčnej prevencie vrátane riadenia korupčných rizík v rezorte a návrhy na presadzovanie protikorupčných opatrení;
- po konzultácii so štatutárom informovať verejnosť o dosiahnutých výsledkoch protikorupčných opatrení rezortného orgánu;
- vypracovať súhrnnú správu, ktorú poskytne štatutárovi a v prípade potreby prekonzultuje s ním návrhy opatrení.

Včasná reakcia

Rezortný orgán by mal reagovať včas a zodpovedajúcim spôsobom na prípadný výskyt korupčného rizika alebo korupčného (neetického, podvodného alebo protiprávneho) konania. V prípade zistenia korupčného rizika najmä prijme opatrenie na jeho oslabenie/odstránenie. Voči zamestnancovi, u ktorého zistí, že sa úmyselne podieľal alebo podieľa na vzniku korupčného rizika alebo sa dopustil korupčného správania vedie konanie (napr. disciplinárne). Rovnako prijme opatrenie v prípade zistenia systémových chýb (napr. nedôsledného nastavenia procesov), ktoré predstavujú korupčné riziko.

10. Aktualizácia metodického odporúčania

Toto metodické odporúčanie predstavuje minimálny základ pre RKR ako nástroja na zvyšovanie účinnosti prevencie korupcie.

Treba zdôrazniť, že vzhľadom na to, čo sa mení a čím sa menia spôsoby korupcie a korupčné systémy, je toto metodické odporúčanie **otvorený dokument**, ktorý sa v záujme zvyšovania účinnosti prevencie korupcie bude v prípade potreby aktualizovať so zreteľom na nové situácie, podmienky, príčiny a javy súvisiace priamo alebo nepriamo s korupciou a korupčnými rizikami. Vzhľadom na to, čo sa mení a čím sa menia podmienky, ako aj prispôsobivosť aktérov korupcie, musí byť tento systém dostatočne pružný, aby bolo možné pohotovo reagovať na akékoľvek nové zistenia a poznatky. Na aktualizácii sa budú podieľať protikorupční koordinátori z jednotlivých rezortov v úzkej spolupráci s Úradom vlády SR, odborom prevencie korupcie a Rada protikorupčných koordinátorov.

11. Prílohy

1. Glosár
2. Tabuľka na identifikáciu a hodnotenie KR