



CAF CENTRUM

Odborná metodika Implementácia systému manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk

2022



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Národný projekt „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“
Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu

Odborná metodika Implementácia systému manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001





CAF CENTRUM

Obsah



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022



CAF CENTRUM

Obsah

Úvod	7
Základná terminológia systému manažérstva proti korupcii použitá v metodike	11
1. Východiská implementácie požiadaviek normy ISO 37001	15
1.1. Základná charakteristika normy ISO 37001	15
1.2. Legislatívne predpisy súvisiace s požiadavkami normy ISO 37001	16
1.3. Klasifikácia očakávaní od implementácie normy ISO 37001	18
1.4. Skúsenosti s implementáciou, udržiavaním a zlepšovaním normami podporených systémov manažérstva	20
1.5. Analýza súčasného stavu systému manažérstva proti korupcii v podmienkach Slovenskej republiky	23
2. Všeobecný postup implementácie systému manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001	33
2.1. Rozhodnutie vrcholového manažmentu organizácie o implementácii požiadaviek normy ISO 37001	37
2.2. Analýza súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001	42
2.3. Projektová príprava implementácie normy ISO 37001	52
2.4. Zavedenie politík, štruktúr a procesov systému manažérstva proti korupcii	52
2.5. Uvedenie systému manažérstva proti korupcii do riadiacej praxe	57
2.6. Certifikácia systému manažérstva proti korupcii	59
3. Aplikčná prax a príklady dobrej praxe systému manažérstva proti korupcii v organizáciách	61
3.1. Posudzovanie konfliktu záujmov u určených osôb organizácie	63
3.2. Protikorupčná politika organizácie	67
3.3. Oznamovanie podozrení z korupcie a korupčného správania	73
3.4. Zabránenie odvetnej činnosti, diskriminácii a disciplinárnemu konaniu	77
3.5. Posúdenie dôveryhodnosti zamestnancov	79
3.6. Posúdenie dôveryhodnosti partnerov organizácie, projektov a transakcií	85
3.7. Protikorupčné činnosti u partnerov organizácie	90
3.8. Prevencia protispoločenského konania v personálnych činnostiach	93
3.9. Protikorupčná príprava a povedomie zamestnancov	96
3.10. Protikorupčná príprava partnerov organizácie	98
3.11. Odmeňovanie zamestnancov pri prevencii korupcie	99
3.12. Dary a iné výhody	101
3.13. Opatrenia pri nedostatočných protikorupčných riadiacich činnostiach	104
3.14. Posudzovanie korupčných rizík	105
Záver	113
Zoznam skratiek	115
Zoznam použitej literatúry a zdrojov	117
Príloha	120



CAF CENTRUM

Úvod



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022



Úvod

Odborná metodika zameraná na implementáciu systému manažérstva proti korupcii podľa normy STN ISO 37001: 2019 systémovým a komplexným prístupom vytvára pre organizácie verejnej správy predpoklad znižovania prejavov korupcie a aj naopak, zvyšovania prevencie korupcie prijímaním opatrení vyplývajúcich z požiadaviek normy. Tento prístup sa označuje ako **boj proti korupcii** alebo aj ako **opatrenia v oblasti prevencie korupcie**.

Systémový prístup k boju proti korupcii znamená, že všetky aspekty znižovania prejavov korupcie a zvyšovania prevencie korupcie sú analyzované, implementované, udržiavané a zlepšované tak, aby žiadna z činností organizácie verejnej správy, kde je indikovaná možnosť korupcie, nezostala bez kontrolných mechanizmov. Komplexný prístup je vyjadrený štruktúrou normy STN ISO 37001: 2019, ktorá definuje požiadavky spojené so všetkými prejavmi korupčného správania. Norma bola vydaná Medzinárodnou organizáciou pre normalizáciu (ISO) v roku 2016 a do sústavy slovenských technických noriem bola prijatá v roku 2019. V texte odbornej metodiky je preto uvádzaný ekvivalentný zápis normy takto:

- ISO 37001 – všeobecné označenie normy zo skupiny noriem pre systémy manažérstva bez uvedenia roku vydania,
- ISO 37001:2016 – vydanie normy Medzinárodnou organizáciou pre normalizáciu v roku 2016,
- STN ISO 37001: 2019 – prevzatie normy do sústavy slovenských technických noriem v roku 2019.

Všetky požiadavky a terminológia použitá v tejto odbornej metodike je v súlade s normou **STN ISO 37001: 2019 Systémy manažérstva proti korupcii. Požiadavky s usmernením na používanie** [2].

Hlavným cieľom odbornej metodiky je **poskytnúť organizáciám verejnej správy kľúčové vedomosti, zručnosti a kompetencie pre implementáciu, udržiavanie a zlepšovanie systému manažérstva proti korupcii** podľa požiadaviek normy STN ISO 37001: 2019 v podmienkach Slovenskej republiky.

Čiastkové ciele odbornej metodiky sú:

1. Rozvíjať povedomie **o normami podporených systémoch manažérstva** v Slovenskej republike a ich úlohe v zlepšovaní riadiacej praxe organizácií.
2. Prezentať kľúčové **požiadavky systému manažérstva proti korupcii** podľa normy STN ISO 37001: 2019 na príkladoch z aplikácie praxe.
3. **Znižovať mieru potenciálnej korupcie** definovaním a aplikovaním preventívnych postupov vyplývajúcich z požiadaviek normy STN ISO 37001: 2019.
4. Analyzovať **súčasný stav uplatňovania systému manažérstva proti korupcii** v Slovenskej republike podľa vybraných aspektov.

Výstupom odbornej metodiky je aj **dosiahnutie vzdelávacích cieľov**, ktorými sú konkrétne vedomosti a zručnosti, pričom odborná verejnosť alebo vedúci

zamestnanec organizácie verejnej správy jej štúdiom:

- pozná súčasný stav systému manažérstva proti korupcii v Slovenskej republike ku dňu jej publikovania,
- pozná vybrané legislatívne predpisy súvisiace s implementáciou normy ISO 37001,
- pozná empirické východiská implementácie normy ISO 37001,
- pozná kľúčové požiadavky normy ISO 37001,
- vie rozhodnúť o implementácii systému manažérstva proti korupcii,
- vie analyzovať súčasný stav plnenia požiadaviek normy ISO 37001,
- je schopný implementovať požiadavky normy ISO 37001,
- je schopný uviesť systém manažérstva proti korupcii do riadiacej praxe organizácie,
- je schopný posúdiť konflikt záujmov u určených osôb organizácie,
- vie formulovať protikorupčnú politiku organizácie,
- pozná princípy oznamovania podozrení z korupcie a korupčného správania,
- vie zabrániť odvetnej činnosti, diskriminácii a disciplinárnemu konaniu,
- je schopný posúdiť dôveryhodnosť zamestnancov, partnerov organizácie, projektov a transakcií,
- vie vyžadovať protikorupčné činnosti od partnerov organizácie,
- pozná základné princípy transparentnosti personálnych činností a obstarávania,
- vie definovať darovú politiku organizácie,
- je schopný definovať opatrenia pri nedostatočných protikorupčných riadiacich činnostiach,
- je schopný posúdiť korupčné riziká.

Odborná metodika implementácie systému manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001 **bola vytvorená súborom metód a nástrojov.**

Pri analýze súčasného stavu systému manažérstva proti korupcii boli primárne aplikované tieto metódy:

- analýza literárnych prameňov pri identifikácii súčasného stavu teoretických poznatkov v oblasti systému manažérstva proti korupcii,
- sociologické opytovanie formou dotazníka pri zisťovaní názorov zamestnancov na boj proti korupcii,

- sociologické opytovanie formou dotazníka pri identifikácii skúseností certifikovaných organizácií s implementáciou, udržiavaním a zlepšovaním systému manažérstva proti korupcii,
- sociologické opytovanie formou dotazníka pri identifikácii skúseností certifikačných orgánov certifikujúcich manažérske systémy,
- metódy opisnej štatistiky pri analýze a interpretácii údajov získaných dotazníkovým prieskumom.

Pri vytvorení implementačných fáz a pri návrhu postupov aplikačnej praxe boli aplikované najmä tieto metódy:

- benchmarking procesov dobrej praxe, ktorého výsledkom je návrh postupov vychádzajúcich z dobrej praxe organizácií certifikovaných podľa ISO 37001,
- metódy auditovania systému manažérstva proti korupcii pri identifikácii nezhôd v organizáciách certifikovaných podľa normy ISO 37001,
- štruktúrované rozhovory s vedúcimi zamestnancami organizácií certifikovaných podľa normy ISO 37001,
- analýza vnútorných predpisov organizácií preukazujúcich dobrú prax v oblasti systému manažérstva proti korupcii,
- analýza legislatívnych predpisov Slovenskej republiky pri návrhu postupov aplikačnej praxe systému manažérstva proti korupcii,
- syntéza údajov z benchmarkingu dobrej praxe, štruktúrovaných rozhovorov a analýzy predpisov týkajúcich sa systému manažérstva proti korupcii.

Odborná metodika je rozdelená do troch hlavných kapitol. V prvej sú uvedené východiská a súčasný stav systému manažérstva proti korupcii v Slovenskej republike a druhá kapitola, ktorá tvorí podstatnú časť metodiky, sa venuje samotnej implementácii systému manažérstva proti korupcii. Druhá kapitola obsahuje taktiež dve logicky na seba nadväzujúce časti. Prvá podkapitola je zameraná na všeobecný postup implementácie akéhokoľvek systému manažérstva, pretože pre všetky platia rovnaké princípy implementácie a druhá podkapitola prezentuje návrh konkrétnych postupov a opatrení, vrátane vzorov zdokumentovaných informácií, ktoré sú vhodné pri aplikácii systému manažérstva proti korupcii podľa požiadaviek normy

ISO 37001. Významná časť postupov uvádzaných v tejto odbornej metodike je orientovaná na riadenie korupčných rizík vymedzených pre organizácie verejnej správy, pričom súčasťou metodiky je aj súbor konkrétnych korupčných rizík a návrh spôsobu ich vyhodnocovania automatizovaným spôsobom prostredníctvom tabuľkového procesora MS Excel. Kritické mechanizmy a opatrenia vyplývajúce z normy ISO 37001, ktoré metodika prezentuje v kapitole 3, sú najmä tieto:

- posudzovanie konfliktu záujmov u určených osôb organizácie, kde takýto konflikt môže nastať,
- tvorba, dodržiavanie protikorupčnej politiky organizácie a z nej vyplývajúcich protikorupčných cieľov,
- oznamovanie podozrení z korupcie a korupčného správania,
- zabránenie odvetnej činnosti, diskriminácii a disciplinárnemu konaniu voči tým, ktorí oznamujú korupčnú činnosť alebo podozrenie na ňu,
- posudzovanie dôveryhodnosti zamestnancov, ak sú vystavení korupčnému riziku,
- posudzovanie dôveryhodnosti partnerov organizácie, projektov a transakcií,
- riadenie protikorupčných činností u partnerov organizácie,
- transparentnosť personálnych činností a obstarávania,
- protikorupčná príprava a povedomie zamestnancov,
- protikorupčná príprava partnerov organizácie,
- odmeňovanie zamestnancov pri prevencii korupcie,
- darová politika organizácie verejnej správy,
- opatrenia pri nedostatočných protikorupčných riadiacich činnostiach,
- posudzovanie korupčných rizík.

Medzi vyššie uvedenými kritickými mechanizmami a opatreniami sa nenachádzajú postupy pre vyšetrovanie korupcie. Norma ISO 37001 vo svojom článku 8.10 s názvom Vyšetrovanie a riešenie korupcie, ukladá organizácii povinnosť zaviesť postupy, ktorými sa vyžaduje posúdenie a prípadne aj vyšetrovanie akejkoľvek korupcie. **Vyšetrovanie korupcie je v kompetencii orgánov činných v trestnom konaní**, najmä ak ide o trestné činy vyplývajúce z protispoločenskej činnosti. **Organizácia preveruje oznámenia o podozrení z korupcie, korupčného správania, porušenia protikorupčnej politiky organizácie verejnej správy alebo systému manažérstva proti korupcii** (ako ho má organizácia implementovaný) a na základe preverenia oznámení prijíma primerané opatrenia, ktorých výsledkom môže byť, že **sa organizácia obráti na orgány činné v trestnom konaní** a zároveň sa po preverení oznámenia skúma, či v predmetnej veci boli identifikované nové korupčné riziká, ktoré majú alebo by mohli mať vplyv na riadnu činnosť organizácie. **Ak sa identifikuje korupčné riziko, prijme sa opatrenie na jeho odstránenie alebo zmiernenie.**



CAF CENTRUM

Základná terminológia systému manažérstva proti korupcii použitá v metodike



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Základná terminológia systému manažérstva proti korupcii použitá v metodike

Terminológia aplikačnej praxe organizácií verejnej správy

Korupcia – ponúkanie, sľubovanie, poskytnutie, prijatie alebo požadovanie neoprávnenej výhody akejkoľvek majetkovej alebo nemajetkovej hodnoty, priamo alebo cez sprostredkovateľa, v súvislosti s obstarávaním vecí všeobecného záujmu alebo v rozpore s platnými právnymi predpismi, ako aj úplatok alebo odmena pre osobu za to, aby konala alebo sa zdržala konania v súvislosti s plnením svojich povinností, výkonom právomocí, povolaní alebo funkcií; korupciou sa rozumie aj zneužitie moci alebo postavenia vo vlastný prospech alebo v prospech iných osôb.

Korupčné riziko – existencia príležitosti, pravdepodobnosti alebo možnosti vzniku korupcie, vrátane podmienok, ktoré uľahčujú vznik situácie priaznivej pre korupciu alebo korupčné správanie.

Korupčné správanie – konanie poškodzujúce verejný záujem, najmä zneužívanie moci, právomocí, vplyvu či postavenia, navádzanie na takéto zneužitie, klientelizmus, rodinkárstvo, protekcionárstvo, vydieranie, uprednostňovanie osobného záujmu pred verejným záujmom pri plnení služobných alebo pracovných úloh, poskytovanie a prijímanie nenáležitých výhod bez oprávneného nároku na poskytnutie protislužby (tzv. príkrmovanie), sprenevera verejných zdrojov, prejavy, o ktorých je možné odôvodnene predpokladať, že osoba dáva najavo svoj úmysel byť účastníkom korupčného vzťahu.

Odvetná činnosť – najmä hrozby odvetných opatrení a pokusy o odvetu, izoláciu od ostatných zamestnancov, ponižovanie, zamedzenie kariérneho postupu, účelové nepriaznivé pracovné hodnotenie, služobné hodnotenie, služobný posudok alebo pracovný posudok, pokarhanie, znevýhodnenie, účelové predčasné ukončenie pracovnoprávného vzťahu na dobu určitú zo strany zamestnávateľa, účelové ukončenie pracovnoprávného vzťahu zo strany zamestnávateľa, znevažovanie dôstojnosti, ohováranie a iné poškodenie dobrej povesti, účelové odvolanie z funkcie vedúceho zamestnanca, účelová zmena miesta výkonu práce, šikanovanie alebo iné formy obťažovania alebo diskriminácie.

Partner vecného vzťahu – externá strana, s ktorou má organizácia verejnej správy vecný vzťah alebo plánuje zriadiť nejakú formu vecného vzťahu, najmä obchodný partner alebo osoba, s ktorou má organizácia verejnej správy uzavretú mandátnu zmluvu, príkaznú zmluvu, klient, zákazník, spoločný podnik, združenie, externý poskytovateľ, zhotoviteľ, dodávateľ, subdodávateľ, konzultant, predajca, poradca, agent, distribútor, zástupca, sprostredkovateľ, investor alebo osoba v obdobnom postavení.

Protispoločenská činnosť – konanie, ktoré je trestným činom, ako aj konanie, ktoré je priestupkom alebo iným správnym deliktom; za protispoločenskú činnosť sa považuje aj konanie, ktoré nie je priestupkom alebo iným správnym deliktom, ale pôsobí negatívne na spoločnosť. Ide o každé konanie, ktoré pôsobí negatívne na spoločnosť a presahuje záujem jednotlivca.

Spriaznená osoba zamestnanca – blízka osoba podľa § 116 Občianskeho zákonníka; príslušník určitej politickej strany, ktorej je alebo bol zamestnanec členom; fyzická osoba, právnická osoba a ich združenie, s ktorým zamestnanec udržiava alebo udržiaval obchodné styky, alebo ktorého je alebo bol členom; právnická osoba, v ktorej má zamestnanec priamo alebo nepriamo majetkovú účasť alebo osobné prepojenie prostredníctvom blízkych osôb; fyzická osoba a právnická osoba, z ktorej činnosti má zamestnanec prospech; alebo iná osoba, ktorú zamestnanec pozná na základe predchádzajúcich profesijných alebo iných vzťahov a tieto vzťahy medzi zamestnancom a dotknutou osobou vzbudzujú oprávnené obavy o nestrannosť zamestnanca.

Úplatok – vec alebo iné plnenie majetkovej či nemajetkovej povahy, na ktoré nie je právny nárok a ktoré súvisí s obstarávaním veci všeobecného záujmu.

Zamestnanec – každá osoba, ktorá je v pracovnoprávnom vzťahu s organizáciou verejnej správy, vrátane štátneho zamestnanca vo verejnej funkcii.

Vybraná terminológia podľa normy ISO 37001

Systém manažérstva – súbor vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov organizácie na vypracovanie politík, cieľov a procesov na ich dosahovanie.

Funkcia dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel – osoba (osoby) so zodpovednosťou a právomocou na účely prevádzkovania systému manažérstva proti korupcii.

Konflikt záujmu – situácia, keď by obchodný, finančný, rodinný, politický alebo osobný záujem mohol zasahovať do úsudku osôb pri výkone ich povinností pre organizáciu.

Náležité posúdenie dôveryhodnosti – proces s cieľom bližšie posúdiť povahu a rozsah korupčného rizika a pomôcť organizáciám prijímať rozhodnutia v súvislosti s konkrétnymi transakciami, projektmi, činnosťami, partnermi vecného vzťahu a zamestnancami.

Vybraná terminológia aplikačnej praxe systémov manažérstva

Normami podporované systémy manažérstva – systém manažérstva, ktorého požiadavky sú vydané ako technická norma.

Certifikačný cyklus – obdobie od certifikačného auditu realizovaného akreditovaným certifikačným orgánom certifikujúcim manažérsky systém po recertifikačný audit alebo obdobie medzi dvoma recertifikačnými auditmi.

Manažérsky systém – systém riadenia organizácie, kde manažér ako vedúci zamestnanec pôsobí na podriadeného zamestnanca prostredníctvom manažérskych procesov ako je plánovanie, orga-

nizovanie, vedenie ľudí a kontrolovanie a to za účelom splnenia cieľov organizácie alebo jej organizačnej zložky realizáciou konkrétnych procesov a činností, pričom o skutočnom výkone činností a procesov je sústavou ukazovateľov výkonnosti poskytovaná informačná spätná väzba manažérovi a vrcholovému vedeniu organizácie.

Formálny manažérsky systém – taký manažérsky systém, ktorý je pri preukazovaní plnenia vybraných alebo všetkých požiadaviek založený na formálnych dôkazoch. Vo formálnom manažérskom systéme sa dôkaz predkladá bez toho, aby sa procesy/činnosti vykonali alebo sa tieto činnosti vykonajú dodatočne iba preto, aby sa preukázala zhoda.

Funkčný manažérsky systém – taký systém, ktorý je pri preukazovaní plnenia vybraných alebo všetkých požiadaviek založený na dôkazoch odzrkadľujúcich skutočný priebeh činností a procesov v čase, kedy sa podľa požiadaviek a vnútorných predpisov/pravidiel aj mali realizovať.

Synonymizácia termínov používaných v systéme manažérstva proti korupcii

Organizácie verejnej správy, ktoré úspešne implementovali a certifikovali systém manažérstva proti korupcii podľa požiadaviek medzinárodnej normy ISO 37001, **zvyčajne prispôbujú svoju terminológiu legislatívnym predpisom Slovenskej republiky**. Preto sa v aplikačnej praxi používajú termíny, ktoré sa môžu od základnej terminológie normy ISO 37001 odlišovať. Toto nie je v rozpore s požiadavkami medzinárodnej normy ISO 37001, pretože inak definované termíny v norme a v riadiacej praxi organizácií verejnej správy, opisujú tú istú skutkovú podstatu javov súvisiacich s protispoločenskou činnosťou. Nižšie sú uvedené niektoré vybrané príklady synonymizácie termínov, ktoré vymedzujú tú istú podstatu, ale využívajú na to iné slová alebo slovné spojenia.

Funkcia dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel – zodpovedná osoba (podľa zákona č. 54/2019 Z. z. o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov), protikorupčný koordinátor (uznesenie vlády č. 585 z 12. decembra 2018), manažér boja proti korupcii, osoba vykonávajúca dohľad.

Korupcia – úplatkárstvo.

Kontrolný audit – dozorný audit, dohľadový audit.

Náležité posúdenie dôveryhodnosti – posúdenie dôveryhodnosti, preverenie dôveryhodnosti, analýza dôveryhodnosti.

Nezhoda – nesúlad.

Partner vecného vzťahu – obchodný partner, externý dodávateľ, zmluvná strana, partner organizácie.

Protispoločenská činnosť – nezákonná činnosť, nekalé praktiky.

Systém manažérstva – manažérsky systém.

Zamestnanci – personál.

Zhoda – súlad.



CAF CENTRUM

1. **Východiská implementácie požiadaviek normy ISO 37001**



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

1. Východiská implementácie požiadaviek normy ISO 37001

Systém manažérstva proti korupcii podľa medzinárodnej normy **ISO 37001** je **systémom manažérstva**, ktorého požiadavky sú vydané ako **technická norma**. Ak je akýkoľvek súbor požiadaviek vydaný ako technická norma, zvyšuje sa jej aplikovateľnosť v praxi, pretože vychádza z princípu interného dohľadu prostredníctvom interných auditov a externého dohľadu realizovaného certifikačným orgánom certifikujúcim systémy manažérstva. Tieto mechanizmy potom v praxi zabezpečujú, že sa požiadavky príslušného systému manažérstva, v tomto prípade systému manažérstva proti korupcii, riadne implementujú (zavedú), udržiavajú a zlepšujú.

Východiská implementácie ISO 37001 prezentované v tejto časti odbornej metodiky by mali organizáciám verejnej správy ozrejmiť najmä základnú charakteristiku normy ISO 37001, ktoré legislatívne predpisy Slovenskej republiky priamo alebo nepriamo súvisia s ISO 37001 a najmä majú vytvoriť **predpoklady pre rozhodovanie sa o začatí implementácie** systému manažérstva proti korupcii. Tieto predpoklady vychádzajú najmä zo skúseností organizácií, ktoré SMPK už majú zavedený a certifikovaný a identifikovali niektoré silné a slabé stránky normy ISO 37001.

1.1. Základná charakteristika normy ISO 37001

Norma ISO 37001 špecifikuje požiadavky a poskytuje usmernenie na vytvorenie, implementáciu, udržiavanie, preskúvanie a zlepšovanie systému manažérstva proti korupcii. Systém môže byť samostatný alebo môže byť integrovaný do celkového systému manažérstva, najmä ak už organizácia verejnej správy má zavedený iný systém manažérstva. V súvislosti s činnosťami organizácie sa ISO 37001 zameriava na tieto oblasti [2]:

- na korupciu vo verejnom, súkromnom a neziskovom sektore,
- na korupciu vykonávanú organizáciou,
- na korupciu zo strany personálu organizácie konajúceho v mene organizácie alebo v jej prospech,
- na korupciu zo strany partnerov vecného vzťahu organizácie konajúcich v mene organizácie alebo v jej prospech,
- na korumpovanie organizácie,
- na korumpovanie personálu organizácie vo vzťahu k činnostiam organizácie,
- na korumpovanie partnerov vecného vzťahu organizácie vo vzťahu k činnostiam organizácie,
- na priamu a nepriamu korupciu (napríklad na úplatok ponúkaný alebo prijatý prostredníctvom tretej strany alebo treťou osobou).

Norma ISO 37001 sa vzťahuje iba na korupciu. Stanovuje požiadavky a poskytuje usmernenie na vypracovanie systému manažérstva, ktorý je navrhnutý tak, aby pomohol organizácii zabrániť korup-

cii, odhaľovať ju, reagovať na ňu a dodržiavať protikorupčné právne predpisy a dobrovoľné záväzky uplatniteľné na jej činnosti. Požiadavky uvedené v norme ISO 37001 sú aplikovateľné vo všetkých organizáciách (alebo v súčiastiach organizácie) bez ohľadu na typ, jej veľkosť a charakter činnosti a bez ohľadu na to, či pôsobia vo verejnom, súkromnom alebo neziskovom sektore. Z normy ISO 37001 vyplývajú, ak ju organizácia implementuje ako svoj dobrovoľný záväzok, **najmä tieto postupy**:

- posudzovanie konfliktu záujmov u určených osôb,
- riadenie korupčných rizík,
- dodržiavanie protikorupčnej politiky a postihovanie jej nedodržiavania,
- zabraňovanie odvetnej činnosti, diskriminácii a disciplinárnemu konaniu u oznamovateľov protispoločenskej činnosti,
- náležité posúdenie dôveryhodnosti osôb pred zamestnaním alebo preradením na stredne a vysoko rizikovú pracovnú pozíciu,
- náležité posúdenie dôveryhodnosti osôb zamestnaných na stredne a vysoko rizikových pracovných pozíciách,
- odmeňovanie stredne a vysoko rizikových zamestnancov vo vzťahu ku korupčnému riziku,
- podávanie vyhlásení o dodržiavaní protikorupčnej politiky,
- odborná protikorupčná príprava a povedomie zamestnancov a partnerov vecného vzťahu,
- finančné riadiace činnosti,
- nefinančné riadiace činnosti,
- identifikácia protikorupčných riadiacich činností partnera vecného vzťahu a ovládanými organizáciami,
- vyžadovanie protikorupčných riadiacich činností od partnera vecného vzťahu,
- záväzok a vyhlásenie partnera vecného vzťahu,
- ukončenie vzťahu s partnerom vecného vzťahu,
- vytvorenie darovej politiky a evidencie pre dary, pohostenia, darcovstvo a podobné úžitky,
- manažovanie nedostatočnosti protikorupčných riadiacich činností,
- oznamovanie korupcie,
- dôvernosc a ochrana totožnosti oznamovateľa,
- vyšetrovanie a riešenie korupcie,
- výkon interných auditov systému manažérstva proti korupcii,
- pravidelné preskúmavanie výsledkov vzťahujúcich sa na systém manažérstva proti korupcii, primárne vychádzajúcich z protikorupčných cieľov,
- zlepšovavanie systému manažérstva proti korupcii.

Norma ISO 37001 definuje aj ďalšie požiadavky, avšak z hľadiska udržateľnosti systému manažérstva proti korupcii sa táto odborná metodika zameriava práve na tie postupy, ktoré účinne **znižujú riziko korupcie a zvyšujú transparentnosť** organizácie. Hlavným cieľom implementácie, udržiavania a zlepšovania SMPK je znižovanie akýchkoľvek prejavov korupcie.

1.2. Legislatívne predpisy súvisiace s požiadavkami normy ISO 37001

Protispoločenská činnosť je primárne trestným činom a konaním, ktoré je priestupkom alebo iným správnym deliktom, pričom za protispoločenskú činnosť sa považuje aj konanie, ktoré nie je priestupkom alebo iným správnym deliktom, ale pôsobí negatívne na spoločnosť, pričom ide napríklad o:

- trestný čin poškodzovania finančných záujmov Európskej únie,
- trestný čin machinácii pri verejnom obstarávaní a verejnej dražbe,
- trestne činy verejných činiteľov,
- trestne činy korupcie,
- trestný čin s hornou hranicou trestnej sadzby prevyšujúcou tri roky,
- správny delikt, za ktorý možno uložiť pokutu s hornou hranicou určenou výpočtom,
- správny delikt, za ktorý možno uložiť pokutu s hornou hranicou najmenej 30 tisíc eur,
- priestupky a iné správne delikty, ktoré pôsobia negatívne na spoločnosť.

Činnosť každej organizácie, nielen verejnej správy, je **primárne determinovaná legislatívou** Slovenskej republiky. Základné zákony, ktoré vymedzujú vybrané aspekty prevencie korupcie alebo postihujú jej dôsledky, sú najmä:

- Zákon č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon v znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 301/2005 Z. z. Trestný poriadok v znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 54/2019 Z. z. o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 357/2004 Z. z. o ochrane verejného záujmu pri výkone funkcií verejných funkcionárov v znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 71/1967 Zb. o správnom konaní v znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov – konflikt záujmov,
- Zákon č. 528/2008 Z. z. o pomoci a podpore poskytovanej z fondov Európskeho spoločenstva v znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 91/2016 Z. z. o trestnej zodpovednosti právnických osôb a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 315/2016 Z. z. o registri partnerov verejného sektora a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- Zákon č. 368/2021 Z. z. o mechanizme na podporu obnovy a odolnosti,
- Zákon č. 312/2020 Z. z. o výkone rozhodnutia o zaistení majetku a správe zaisteného majetku,
- Zákon č. 35/2019 Z. z. o finančnej správe,
- Zákon č. 423/2015 Z. z. o štatutárnom audite a o zmene a doplnení zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov,
- Zákon č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite,
- Zákon č. 292/2014 Z. z. o príspevku poskytovanom z európskych štrukturálnych a investičných fondov.

V roku 2020 prijala Vláda Slovenskej republiky svoje programové vyhlásenie [1], kde si stanovila viacero priorít v oblasti boja proti korupcii, predovšetkým priority:

- v oblasti ochrany oznamovateľov,
- v oblasti transparentnosti,
- v oblasti majetkových priznaní,
- v oblasti odhaľovania, vyšetrovania a stíhania korupcie a s ňou súvisiacej trestnej činnosti,
- v oblasti ďalších preventívnych opatrení, ako sú integrita vo verejnej správe, hmotná zodpovednosť politikov a verejných funkcionárov a eliminácia priestoru na vznik a existenciu korupčných rizík.

V súvislosti s vyššie uvedeným programovým vyhlásením Vlády Slovenskej republiky a uvádzanými zákonmi je preto relevantná otázka:

Prečo je potrebné implementovať systém manažérstva proti korupcii podľa požiadaviek medzinárodnej normy ISO 37001, keď vybrané aspekty boja proti korupcii sú definované v legislatívnych predpisoch Slovenskej republiky?

Základný prínos normy spočíva v už vyššie uvádzanej komplexnosti jej požiadaviek. V kapitole 1.1. tejto odbornej metodiky je uvedený vzťah základných legislatívnych predpisov k jednotlivým požiadavkám normy ISO 37001. Nie všetky zákony však pokrývajú všetky požiadavky normy.

Implementácia systému manažérstva proti korupcii **zlepšuje aplikáciu legislatívnych predpisov** a zároveň **vytvára nové mechanizmy a opatrenia v oblasti prevencie korupcie**, ktoré sú dobrovoľným záväzkom organizácie verejnej správy nad rámec zákonných požiadaviek.

Na základe skúseností organizácií verejnej správy, ktoré majú certifikovaný systém manažérstva proti korupcii, došlo k zásadnému zníženiu prejavov korupcie.

Legislatívne predpisy Slovenskej republiky vo viacerých zákonoch explicitne uvádzajú pojem korupcia. V zozname literatúry tejto odbornej metodiky sú uvedené vybrané legislatívne predpisy súvisiace so systémom manažérstva proti korupcii.

1.3. Klasifikácia očakávaní od implementácie normy ISO 37001

Každá organizácia, ktorá sa rozhoduje implementovať akýkoľvek normami podporený systém manažérstva, si musí pred začatím implementácie definovať, aké sú ciele a očakávania od daného systému. **Všeobecné prínosy** je možné klasifikovať takto [7]:

- **zvýšenie produktivity** zamestnancov v oblasti, ktorú daný systém manažérstva upravuje a ku ktorej vymedzuje sústavu požiadaviek,
- **zníženie počtu negatívnych javov** v oblasti, na ktorú sa daný systém manažérstva vzťahuje,
- **optimalizácia systému riadenia organizácie** implementovaním nových, inovovaním existujúcich a redukciou duplicitných a zbytočných činností organizácie v oblasti vymedzenej daným systémom manažérstva, **zvýšenie flexibility organizácie** pri zmenách organizačnej štruktúry, procesov a činností organizácie,
- **hľadanie inovačného potenciálu** na zlepšenie činností organizácie vymedzenej daným systémom manažérstva,
- **zlepšenie verejného obrazu organizácie** marketingovou komunikáciou certifikovaných systémov manažérstva,
- **splnenie požiadavky niektorej zo zainteresovaných strán** organizácie (zriaďovateľ, nadradený orgán, medzinárodné organizácie a pod.),
- **splnenie explicitnej požiadavky na konkrétny systém manažérstva** ako podmienky účasti vo verejných obstarávaníach,
- **splnenie legislatívnej požiadavky**.

Norma ISO 37001 bola vydaná v roku 2016 v Ženeve a od tohto obdobia prebehol celý rád empirických výskumov zameraných na splnenie očakávaní od implementácie ISO 37001. Desať základ-

ných očakávaní od normy ISO 37001 v zmysle medzinárodnej klasifikácie možno definovať nasledovne [8]:

1. očakávanie, že sa **zvýši povedomie zamestnancov** o opatreniach v prevencii korupcie,
2. očakávanie, že sa **zvýši povedomie partnerov organizácie** o opatreniach v prevencii korupcie,
3. očakávanie, že sa **zlepší obraz o transparentnosti organizácie** verejnej správy vo verejnosti,
4. očakávanie, že sa **zvýši počet oznámení o protispoločenskej činnosti** (nezávisle od toho, či je oznámenie hlásené orgánom činným v trestnom konaní),
5. očakávanie, že sa **zavedie darová politika** organizácie,
6. očakávanie, že sa **vytvorí komplexná protikorupčná politika**,
7. očakávanie, že sa **zavedie alebo zlepší riadenie korupčných rizík**,
8. očakávanie, že bude možnosť **postihovať neetické správanie** zamestnancov, ktoré má znaky protispoločenskej činnosti, ale nie je trestným činom,
9. očakávanie, že sa **osoby s konfliktom záujmov vylúčia** z rozhodovania v konkrétnych veciach,
10. očakávanie, že sa vytvoria **nové postupy v prevencii korupcie** nad rámec zákonných požiadaviek danej krajiny.

Organizácia verejnej správy si však môže definovať aj ďalšie očakávania, medzi ktoré môže patriť napríklad:

- očakávanie, že organizácia **získa certifikát** systému manažérstva proti korupcii,
- očakávanie, že sa **zvýši počet disciplinárnych konaní** na základe oznámení protispoločenskej činnosti,
- očakávanie, že sa **zníži odvetná činnosť** proti oznamovateľom protispoločenskej činnosti,
- očakávanie, že sa **zabráni rodinkárstvu** ako neetickému javu v organizáciách verejnej správy,
- očakávanie, že sa **vytvorí alebo obstará informačný systém** na evidenciu a preverovanie oznámení protispoločenskej činnosti alebo informačný systém na podporu riadenia korupčných rizík,
- očakávanie, že všetky **ňou zriadené organizácie budú musieť taktiež implementovať** systém manažérstva proti korupcii alebo aspoň aplikovať vybrané postupy vyplývajúce z normy ISO 37001,
- očakávanie, že organizácia bude mať **vlastných interných audítorov** na výkon kontroly dodržiavania požiadaviek normy ISO 37001,
- očakávanie, že sa vytvorí **účinný systém odmeňovania** zamestnancov zahrnutých do prevencie alebo riešenia protispoločenskej činnosti.

Kombinácia všeobecných prínosov a konkrétnych očakávaní od systému manažérstva proti korupcii podľa požiadaviek medzinárodnej normy ISO 37001, vedie k rozhodnutiu organizácie verejnej správy implementovať všetky alebo vybrané požiadavky ISO 37001 alebo implementovať a zároveň aj certifikovať systém manažérstva proti korupcii. Informácie o reálnych skúsenostiach vybraných slovenských organizácií verejnej správy s normou ISO 37001 sú uvedené v kapitole 1.5.2 – 1.5.6 odbornej metodiky.

1.4. Skúsenosti s implementáciou, udržiavaním a zlepšovaním normami podporených systémov manažérstva

Organizácie verejnej správy v praxi zvyčajne neimplementujú len systém manažérstva proti korupcii, ale aj ďalšie systémy manažérstva, napríklad systém manažérstva kvality podľa požiadaviek medzinárodnej normy ISO 9001 alebo systém manažérstva environmentu podľa požiadaviek normy ISO 14001, ale aj ďalšie. Na základe ich skúseností boli v teórii **zovšeobecnené predpoklady, východiská a závery týkajúce sa praxe normami podporených systémov manažérstva**. Tieto závery sa delia do troch základných skupín. Prvou, najvýznamnejšou skupinou sú zovšeobecnené závery uplatňovania systémov manažérstva bez ohľadu na aplikačné oblasti v daných organizáciách, druhou skupinou záverov sú skúsenosti s možným formalizmom v systémoch manažérstva. Tretiu skupinu záverov tvoria skúsenosti so zodpovednosťou za systém manažérstva.

Generalizácia uplatňovania systémov manažérstva

Pred implementáciou systému manažérstva proti korupcii, ale aj akéhokoľvek iného systému manažérstva, by si mala organizácia verejnej správy uvedomiť tieto všeobecné princípy uplatňovania systémov manažérstva [7]:

- Každá organizácia má od svojho zriadenia (vzniku) svoj **existujúci manažérsky systém** a to aj pred implementáciou normy ISO 37001, ktorý je zvyčajne diferencovaný podľa funkcií organizácie na organizačné jednotky/útvary.
- Každá organizačná jednotka má svoje **ciele, vedúceho (manažéra) a výkonných zamestnancov**.
- Zamestnanci vykonávajú **činnosti a procesy na zabezpečenie funkcií a cieľov** danej organizačnej jednotky.
- O činnosti a výkonnosti (miere splnenia cieľov) organizácie/organizačnej jednotky sú **generované reporty/výkazy** v požadovanej štruktúre a s požadovaným množstvom a kvalitou informácií.
- Existencia manažérskeho systému je **nevyhnutným predpokladom** existencie samotnej organizácie.
- Manažérsky systém je v riadiacej praxi definovaný **organizačnou štruktúrou** (statická stránka manažérskeho systému) a **procesmi**, ktoré je potrebné zabezpečiť (dynamická stránka manažérskeho systému).
- Zabezpečenie procesov a činností určuje v riadiacej praxi **sústava organizačných noriem** (vnútorných predpisov) determinujúcich priebeh procesov, zodpovednosti a právomoci zamestnancov.
- Organizácia, ktorá má certifikovaný systém manažérstva, **nemusí byť lepšou organizáciou** ako taká, ktorá systém manažérstva certifikovaný nemá.
- Certifikácia systému manažérstva je **zárukou plnenia minimálnych požiadaviek**, ktoré sú obsahom daného systému a to **konzistentne vo všetkých organizáciách**.
- Organizácie, ktoré od svojich partnerov požadujú certifikáciu systému manažérstva, systematicky **znižujú organizačné riziká**.
- Certifikácia systému manažérstva je **dobrovoľným záväzkom** organizácie.
- Implementácia systému manažérstva je projektom a uplatňujú sa pri nej **princípy projektového manažmentu**.
- Udržiavanie a zlepšovanie systému manažérstva predstavuje kontinuálne **zabezpečovanie všetkých procesov a činností** požadovaných daným systémom manažérstva.

- Certifikovaný systém manažérstva nie je po implementácii izolovanou časťou organizácie, ale jej **integrálnou súčasťou**.
- Systém manažérstva a jeho zhodu s požiadavkami danej normy (ak ide o certifikovateľný systém manažérstva), preveruje nezávislý **COCSM**.
- **Každý systém manažérstva, či už je založený na požiadavkách nejakej normy alebo nie, definuje všeobecné a špecifické prvky a postupy/procesy vyjadrené formou požiadaviek/kritérií.**
- Vo väčšine prípadov **ide najmä o nové postupy/procesy**, ktoré sa doposiaľ v organizácii nevykonávali.
- Tam, kde sa už vykonávajú v plnom rozsahu, je možné implementáciou požiadaviek **zlepšiť existujúci systém manažérstva**.
- Tam, kde sa vykonávajú iba čiastočne alebo vôbec, je **potrebné implementovať prvky a postupy/procesy** požadované daným systémom manažérstva.
- Po implementácii a certifikácii systému manažérstva sa pôvodný manažérsky systém stáva **robustnejší**, principiálne by mal byť aj efektívnejší/účinnnejší.

Formalizmus v systémoch manažérstva

Na základe skúseností organizácií verejnej správy boli identifikované niektoré kľúčové konštatovania, ktoré je potrebné si osvojiť, aby sa predišlo formalizmu akéhokoľvek systému manažérstva, vrátane systému manažérstva proti korupcii. Tieto princípy sú spoločné pre všetky systémy manažérstva, pričom je potrebné uvedomiť si, tieto skutočnosti [7]:

- **Posudzovanie zhody** systému manažérstva s požiadavkami, ktoré sú naň kladené v príslušnej norme a nadväzných vnútorných predpisoch organizácie, je **základným kontrolným mechanizmom** jeho funkčnosti.
- Zhoda s požiadavkami (norma, vnútorné predpisy) sa preukazuje **auditom systému manažérstva** (prvou stranou, druhou stranou, treťou stranou).
- Všetky systémy manažérstva vychádzajúce z nadradenej štruktúry pre systémy manažérstva definujú požiadavku na **výkon interného auditu** kompetentnými internými audítormi (ISO 19011).
- **Dôkaznosť** je základný princíp posudzovania zhody.
- Manažérsky systém môžeme klasifikovať z hľadiska jeho funkčnosti na **formálny** (deklaratívny) a **reálny** (funkčný).
- **Formálny manažérsky systém** je taký manažérsky systém, ktorý je pri preukazovaní plnenia vybraných alebo všetkých požiadaviek založený na formálnych dôkazoch. Vo formálnom manažérskom systéme sa **dôkaz predkladá bez toho**, aby sa procesy/činnosti vykonali alebo sa tieto činnosti vykonajú dodatočne iba preto, aby sa preukázala zhoda.
- **Funkčný manažérsky systém** je taký systém, ktorý je pri preukazovaní plnenia vybraných alebo všetkých požiadaviek založený na dôkazoch odzrkadľujúcich skutočný priebeh činností a procesov v čase, kedy sa podľa požiadaviek a vnútorných predpisov/pravidiel aj mali realizovať.
- **Terciárnou príčinou formalizmu** v systémoch manažérstva je **formálny výkon interných auditov** (mechanizmus vnútornej kontroly) a **formálny výkon externých auditov** (mechanizmus vonkajšej kontroly).
- **Sekundárnou príčinou formalizmu** je **formálne plnenie požiadaviek** daného systému manažérstva.
- **Primárnou príčinou formalizmu** je **nepochopenie vodcovstva** vrcholového manažmentu v systémoch manažérstva.

Zodpovednosť za systém manažérstva

Organizácie, ktoré majú certifikovaný systém manažérstva, vymedzili aj samostatné odporúčania a východiská vzťahujúce sa na zodpovednosť za daný systém manažérstva, z ktorých kľúčové sú najmä tieto:

- **Generálnu zodpovednosť** za certifikovaný systém manažérstva má vrcholový manažment organizácie.
- **Špecifickú zodpovednosť** za implementáciu, udržiavanie a zlepšovanie systému manažérstva má **jedna alebo viacero osôb** podľa konkrétnych požiadaviek daného systému manažérstva, v tomto prípade zodpovednosť za systém manažérstva proti korupcii.
- Ak je systém manažérstva robustný a organizácia je dostatočne veľká (počet zamestnancov), je **možné vytvoriť aj samostatnú organizačnú štruktúru** daného systému manažérstva (odbor, oddelenie prevencie korupcie).
- V riadiacej praxi organizácií je vrcholovým manažmentom zvyčajne určená **jedna zodpovedná osoba** za daný systém manažérstva.
- V riadiacej praxi organizácií sa zvyčajne **nevytvárajú nové pracovné pozície** súvisiace s plnením konkrétnych požiadaviek systémov manažérstva, avšak zvykne sa vytvárať práve jedno pracovné miesto pre osobu zodpovednú za daný systém manažérstva.

Z praktického hľadiska riadiacej praxe organizácií verejnej správy je dôležité poznať, akú záťaž môže potenciálne vytvoriť **v rozpočte organizácie** samotná implementácia a následná certifikácia systému manažérstva proti korupcii. Implementácia a certifikácia je dobrovoľným záväzkom organizácie, avšak s konkrétnym vybraným certifikačným orgánom je potrebné uzavrieť zmluvu o certifikácii. Táto **zmluva sa uzatvára na obdobie jedného certifikačného cyklu**.

Na obrázku 1 sú na časovej osi uvedené konkrétne etapy súvisiace s implementáciou systému manažérstva proti korupcii, pričom každý bod alebo časť osi so symbolom € predstavuje finančný výdavok organizácie verejnej správy.

Obrázok 1: Implementácia a certifikácia systému manažérstva proti korupcii [7]



Legenda:

- T_1 rozhodnutie organizácie implementovať SMPK
- (T_1, T_2) príprava implementácie SMPK a obstaranie konzultačnej spoločnosti
- T_2 začiatok implementácie
- (T_2, T_3) implementácia manažérskeho systému, v prípade externej konzultačnej spoločnosti sa uhrádza odplata tejto spoločnosti
- T_3 iniciácia SMPK do riadiacej praxe
- (T_3, T_4) funkčný chod SMPK a výber certifikačného orgánu
- T_4 vybraný certifikačný orgán a certifikačný audit
- T_5 1. kontrolný audit
- T_6 2. kontrolný audit
- T_7 1. recertifikačný audit a začiatok ďalšieho certifikačného cyklu

Jeden certifikačný cyklus trvá 3 roky a zahŕňa jeden certifikačný audit a dva kontrolné (dozorné) audity. Ak sa organizácia rozhodne aj naďalej udržiavať certifikovaný systém manažérstva, po prvom cykle nasleduje recertifikačný audit a potom opäť dva kontrolné audity.

1.5. Analýza súčasného stavu systému manažérstva proti korupcii v podmienkach Slovenskej republiky

Odborná metodika pre implementáciu systému manažérstva proti korupcii má pomôcť organizáciám verejnej správy rozhodnúť sa o spôsobe a rozsahu implementácie požiadaviek normy ISO 37001. Kľúčovú úlohu, vzhľadom na to, že každá krajina má vlastnú protikorupčnú legislatívu, majú skúsenosti slovenských organizácií verejnej správy, ktoré majú certifikovaný SMPK alebo ho implementovali a sú vo fáze výberu certifikačnej organizácie. Počet organizácií verejnej správy a miestnej a regionálnej samosprávy, ktoré majú certifikovaný SMPK, je veľmi nízky, preto sa do analýzy súčasného stavu zahrnuli aj verejné vzdelávacie inštitúcie a obchodné spoločnosti, ktoré sú subjektmi hospodárskej mobilizácie a svoje výkony realizujú vo verejnom záujme.

Základným nástrojom pre analýzu súčasného stavu bolo sociologické opytovanie prostredníctvom dotazníka. Dotazník bol vytvorený na základe medzinárodnej klasifikácie očakávaní od normy ISO 37001, klasifikácie potenciálnych slabých stránok ISO 37001 a predpokladaných kvantifikovateľných výstupov po implementácii SMPK. Okrem týchto skupín otázok boli organizácie verejnej správy dotazované aj v súvislosti s vybranými aspektmi implementácie SMPK. Výsledky analýzy skúseností slovenských organizácií verejnej správy a ďalších vybraných organizácií sú uvedené v kapitole 1.5.2. – 1.5.4. Pred výsledkami prieskumu sú ešte uvedené štatistické údaje o počte certifikačných orgánov certifikujúcich SMPK a počte organizácií, ktorým boli takého certifikáty udelené.

1.5.1. Certifikačné orgány certifikujúce systémy manažérstva proti korupcii a počet vydaných certifikátov

Každá organizácia verejnej správy môže, ale nemusí po implementácii systému manažérstva proti korupcii tento systém aj certifikovať nezávislým a ideálne aj akreditovaným certifikačným orgánom certifikujúcim systémy manažérstva. Implementácia požiadaviek normy ISO 37001 a ich trvalé udržiavanie a zlepšovanie vedie k dodržiavaniu protikorupčnej politiky a protikorupčných cieľov, vrátane efektívneho riadenia korupčných rizík. V prípade, že organizácia necertifikuje SMPK, tak interný dohľad zabezpečuje najmä osoba vykonávajúca dohľad nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel, vyškolení interní audítori a vrcholový manažment organizácie. Zo skúseností a riadiacej praxe organizácií verejnej správy však vyplynulo jednoznačné odporúčanie, aby **pre zabezpečenie nezávislého dohľadu nad dodržiavaním požiadaviek normy ISO 37001, bol vybraný akreditovaný COCSM**. K 30.09.2022 boli v podmienkach Slovenskej republiky akreditované certifikačné orgány uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Akreditované certifikačné orgány pre systémy manažérstva proti korupcii

P.č.	Názov akreditovaného certifikačného orgánu certifikujúceho SMPK
1.	QSCert, spol. s r.o.
2.	PQM, s.r.o.
3.	TÜV SÜD Slovakia s.r.o.
4.	SGS Slovakia spol. s r.o.
5.	ELBACERT, akciová spoločnosť
6.	BUREAU VERITAS SLOVAKIA spol. s r.o.
7.	ASTRAIA Certification, s.r.o.
8.	3EC International a. s.
9.	CERTY CEQ, s. r. o.
10.	SMC Slovensko a. s.
11.	CERT International, s. r. o.
12.	ITQ- INŠTITÚT TEÓRIE KVALITY, s.r.o.
13.	LL-C (Certification) Slovakia s.r.o.
14.	CERTIFINO s.r.o.
15.	CERTICOM s. r. o.

Zdroj: Slovenská národná akreditačná služba

Každý certifikačný orgán certifikujúci systémy manažérstva, vrátane SMPK, **môže byť dobrovoľne akreditovaný** Slovenskou národnou akreditačnou službou. Akreditácia týchto orgánov sa uskutočňuje podľa normy STN EN ISO/IEC 17021-1 Posudzovanie zhody - Požiadavky na orgány vykonávajúce audit a certifikáciu systémov manažérstva - Časť 1: Požiadavky (ISO/IEC 17021-1:2015).

Certifikačný orgán môže vykonať certifikačný audit len vtedy, ak má **kvalifikovaných vedúcich audítorov**, audítorov a v prípade potreby aj technických expertov, na ktorých sú kladené špecifické požiadavky na vzdelanie, skúsenosti a prax v auditovaní. Organizácia verejnej správy musí zabezpečiť výkon interných auditov a to prostredníctvom vlastných alebo spolupracujúcich interných audítorov, ktorí musia byť taktiež kompetentní na výkon týchto auditov.

Norma ISO 37001 bola vydaná v roku 2016 v Ženeve a od tohto obdobia, ešte pred vydaním slovenskej verzie tejto normy v roku 2019, bolo podľa nej mnoho organizácií, nielen verejnej správy, úspešne certifikovaných. V tabuľke 2 je uvedený prehľad o počte všetkých organizácií, ktoré úspešne implementovali a certifikovali svoje systémy manažérstva proti korupcii.

Tabuľka 2: Počet organizácií s certifikovaným systémom manažérstva proti korupcii

Rok	Organizácie štátnej správy	Organizácie samosprávy	Iné organizácie
2018	0	1	1
2019	1	3	37
2020	3	1	76
2021	1	14	60

Zdroj: Slovenská národná akreditačná služba

V tabuľke nie je uvedený menný zoznam organizácií, členenie je rozdelené podľa typu danej organizácie. Z tabuľky vyplýva, že najväčší počet organizácií, ktoré sú certifikované, nepatrí medzi organizácie verejnej správy.

1.5.2. Miera naplnenia očakávaní od normy ISO 37001

Spätná väzba od organizácií, ktoré už úspešne implementovali alebo aj certifikovali SMPK, je kľúčová pre rozhodovanie ostatných organizácií, ktoré uvažujú o prijatí nových opatrení v prevencii korupcie. Skúsenosti sa analyzovali podľa medzinárodných klasifikácií očakávaní, slabých stránok a poimplementačných zmien vyplývajúcich z normy ISO 37001.

Výskumu sa v apríli 2022 zúčastnilo sedem organizácií, pričom dve organizácie boli ústrednými orgánmi štátnej správy, ktoré majú certifikát SMPK, jedna organizácia bola rozpočtovou organizáciou s certifikovaným SMPK, jedna organizácia miestnej samosprávy s certifikovaným SMPK, dve obchodné spoločnosti s certifikovaným SMPK, z toho jedna organizácia ako subjekt hospodárskej mobilizácie realizujúci výkony vo verejnom záujme a jedna verejná vzdelávacia inštitúcia, ktorá implementuje SMPK, ale nemá ho certifikovaný. Z hľadiska veľkosti zapojených organizácií sa na prieskume zúčastnila jedna organizácia s počtom do 9 zamestnancov vrátane, jedna organizácia s veľkosťou do 49 zamestnancov, dve organizácie s počtom do 249 a až tri organizácie s počtom viac ako 249 zamestnancov. Dominantnými tak boli veľké organizácie s počtom zamestnancov viac ako 250, pričom **najviac ich patrilo do kategórie ústredných orgánov štátnej správy.**

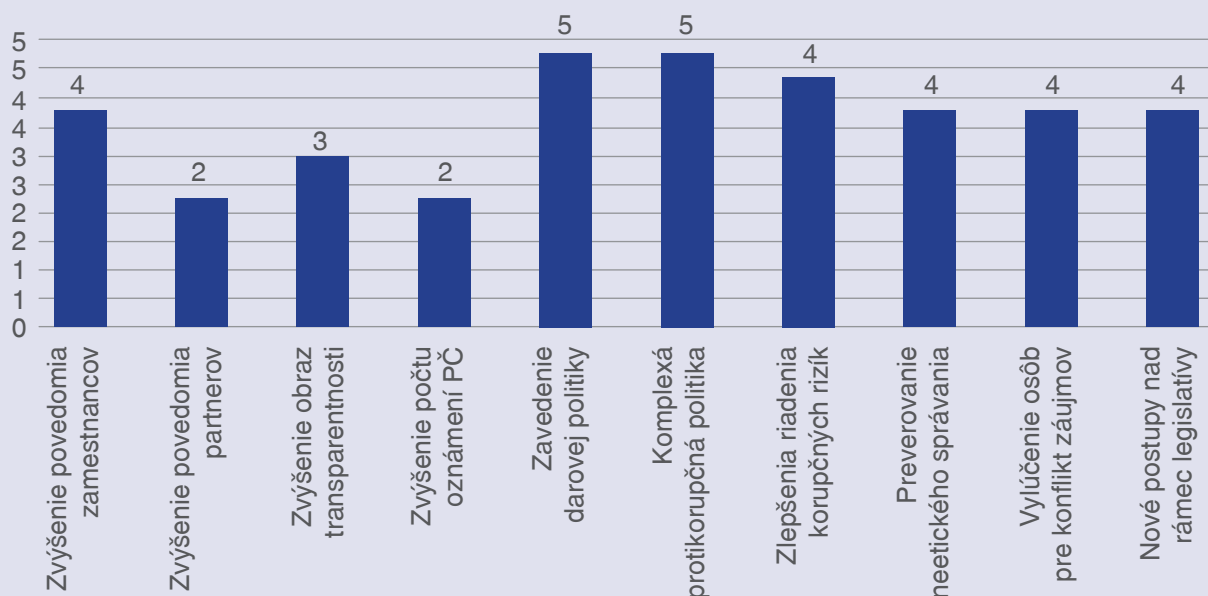
Významným predpokladom pre rozhodovanie sa ostatných organizácií verejnej správy je poznanie, ako sa naplnili alebo nenaplnili očakávania od postupov zavedených po implementácii požiadaviek normy ISO 37001. Medzinárodná klasifikácia očakávaní bola zahrnutá priamo do dotazníka, pričom organizácie sa mohli vyjadrovať k miere naplnenia na tejto škále:

- 1: očakávanie nebolo vôbec naplnené,
- 2: očakávanie bolo naplnené iba čiastočne,
- 3: k naplneniu očakávania sa nie je možné vyjadriť,
- 4: očakávanie bolo úplne naplnené,
- 5: očakávanie bolo naplnené nad mieru.

Pred doručením dotazníka bola realizovaná inštrukcia k vyplneniu dotazníka, k obsahovému zameraniu otázok a k pochopeniu významu niektorých opakujúcich sa okruhov otázok. Na obrázku č. 2 sú uvedené výsledky podľa poradia otázok. Z výskumu vyplynulo, **že najviac, dokonca nad mieru, boli očakávania organizácií naplnené v prípade zavedenia darovej politiky a v prípade vytvorenia komplexnej protikorupčnej politiky.** Očakávania, ktoré boli naplnené sa týkali zvýšenia povedomia zamestnancov o prevencii korupcie, zlepšenia riadenia korupčných rizík, preverovania neetického správania, vylúčenia osôb s konfliktom záujmov z rozhodovania o veciach a nových postupov zavedených nad rámec slovenskej legislatívy.

Obrázok 2: Miera naplnenia očakávaní od normy ISO 37001

Miera splnenia očakávaní od ISO 37001
[od 1: nespĺnené do 5: splnené nad mieru]



Organizácie verejnej správy sa iba v jednom prípade nevedeli vyjadriť k naplneniu očakávaní a to, či došlo k zlepšeniu obrazu transparentnosti v očiach verejnosti. Tento stav je možné pripísať tomu, že neexistujú prieskumy verejnej mienky o transparentnosti organizácie verejnej správy pred implementáciou normy ISO 37001 a po jej implementácii. Z toho vyplýva, že ak organizácia verejnej správy má záujem o zistenie obrazu transparentnosti v očiach verejnosti, mala by takýto prieskum realizovať pred a po implementácii a to vždy rovnakým súborom otázok, aby výsledky mali vypovedaciu schopnosť. Ekvivalentným sú aj prieskumy dôveryhodnosti organizácií verejnej správy, ktoré realizujú nezávislé hodnotiace agentúry.

Oblasti, kde organizácie uviedli, že ich očakávania boli naplnené iba **častočne, sa týkali zvýšenia povedomia partnerov organizácie o prevencii korupcie a tiež zvýšenia počtu oznámení protispoločenskej činnosti**. Tento stav je možné pripísať tomu, že partnerské organizácie nie sú priamo riadenými organizáciami a preto, ak sa takýto partneri organizácie nerozhodli implementovať SMPK, len ťažko je domáhať sa kontinuálneho uplatňovania vybraných požiadaviek normy ISO 37001. Samozrejme, ak partner organizácie vstupuje do vecného vzťahu na základe zmluvného vzťahu, vtedy sa podrobuje posúdeniu dôveryhodnosti a postupy týkajúce sa prevencie korupcie musí dodržiavať. V prípade oznamovania protispoločenskej činnosti je toto taktiež priamo neovplyviteľné, pretože ak sa účinne zavedenie SMPK a riadenie korupčných rizík, nie je zásadný dôvod na zvyšovanie počtu oznámení protispoločenskej činnosti. Mechanizmy oznamovania a preverovania oznámení ešte nie sú zárukou ich zvýšeného počtu.

1.5.3. Potenciálne slabé stránky systému manažérstva proti korupcii

Okrem očakávaní boli vybrané organizácie s implementovaným SMPK dotazované, aby zo všeobecnej klasifikácie slabých stránok SMPK, určili ich relevantnosť a to vyjadrením súhlasu alebo nesúhlasu s príslušnými tvrdeniami. Využívali na to túto hodnotiacu škálu:

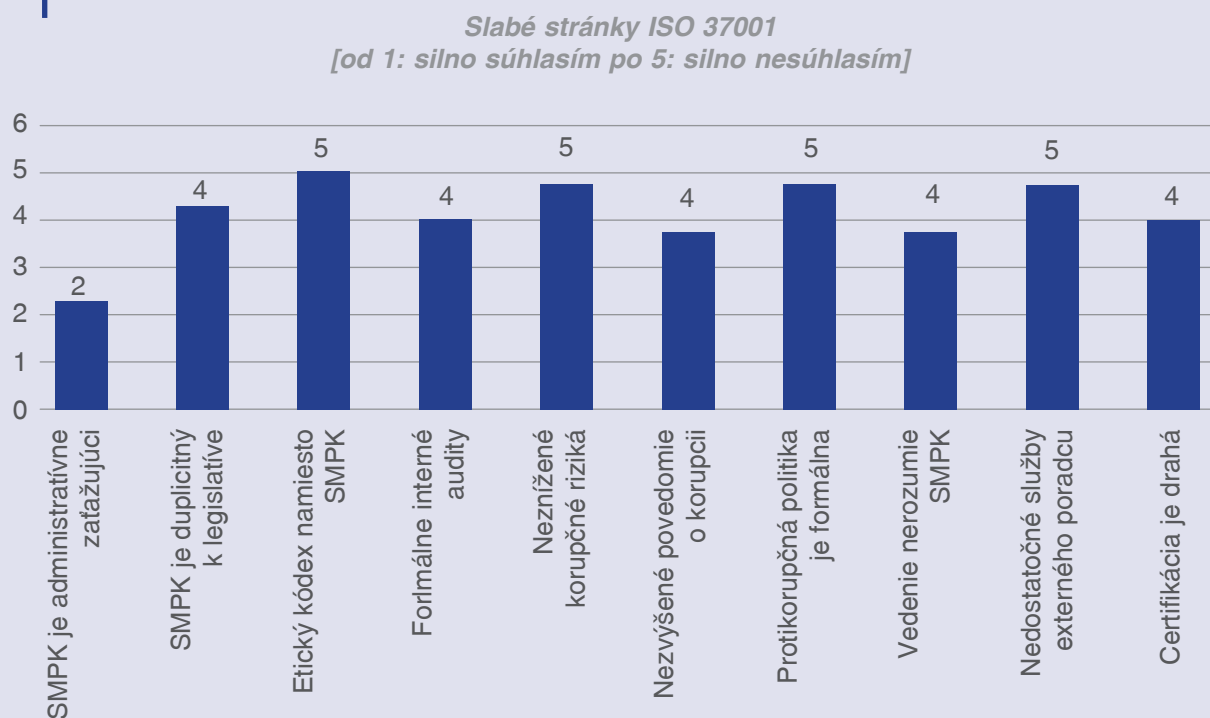
- 1: silno súhlasím,
- 2: súhlasím,
- 3: ani nesúhlasím, ani súhlasím,
- 4: nesúhlasím,
- 5: silno nesúhlasím.

Na obrázku č. 3 sú uvedené celkové priemerné výsledky za všetky zúčastnené organizácie, pretože prieskum bol anonymný, i keď boli zástupcovia organizácií inštruovaní o spôsobe vyplnenia dotazníka. Pre budúce rozhodovanie organizácií verejnej správy je dôležité zistenie, že **organizácie silno nesúhlasili s týmito tvrdeniami:**

- SMPK sa dá nahradiť etickým kódexom organizácie,
- SMPK neznížil korupčné riziká,
- protikorupčná politika je formálna a nedodržiava sa,
- služby externej poradenskej/konzultančej organizácie boli nedostatočné.

Z ich hodnotenia vyplýva, že ak organizácia verejnej správy disponuje etickým kódexom a etickou komisiou, tak v žiadnom prípade takýto **etický kódex nemôže substituovať systém manažérstva proti korupcii** podľa požiadaviek ISO 37001. Ďalej, SMPK jednoznačne znižuje korupčné riziká a preto ho možno považovať za **klúčový nástroj v riadení korupčných rizík**. Často sme v praxi organizácií svedkami vyhlásenia rôznych politík, ktoré sa ťažko v praxi uplatňujú alebo dokonca je ich nedodržiavanie len ťažko sankcionovateľné. V prípade SMPK je **protikorupčná politika aktívnym nástrojom a referenčnou stratégiou v prevencii korupcie**, ktorá má za svoje nedodržiavanie ustanovené postupy disciplinárneho konania. Posledným zistením je, že všetky organizácie, ktoré obstarali na pomoc pri implementácii externého poradcu (konzultačnú spoločnosť), boli s ich službami spokojné.

Obrázok 3: Hodnotenie slabých stránok SMPK



Neplatí teda tvrdenie, že externý poradca (konzultačná spoločnosť) nemôže poskytnúť kvalitné služby. V tomto prípade je možné vysokú **spokojnosť organizácií s externým poradcom** pripísať aj tomu, že ide o relatívne nový systém manažérstva a je len veľmi málo poradenských organizácií, ktoré ponúkajú implementáciu SMPK podľa ISO 37001.

Analyzované organizácie ďalej nesúhlasili s týmito tvrdeniami:

- SMPK je duplicitný k zákonným požiadavkám,
- interné audity SMPK sú formálne,
- povedomie o prevencii korupcie sa u zamestnancov nezvýšilo,
- vedenie organizácie nerozumie podstate SMPK,
- ceny za certifikačné a dozorné audity sú vysoké.

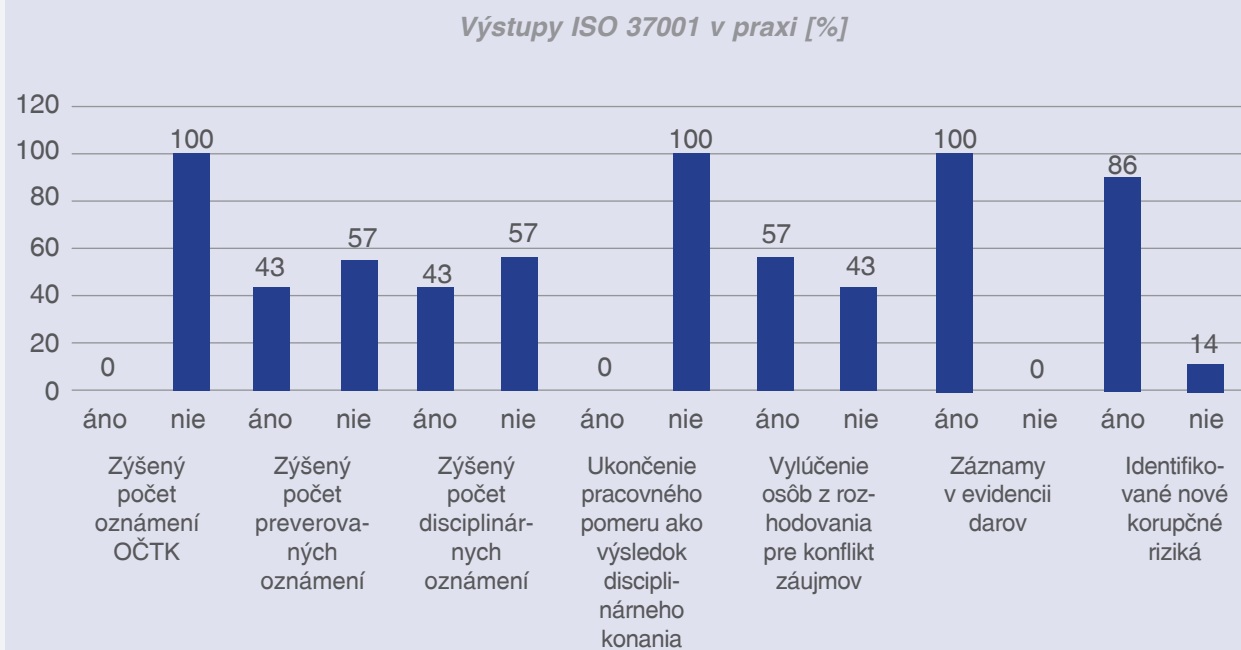
Z ich nesúhlasu so slabými stránkami SMPK vyplynulo, že **SMPK nie je duplicitný k legisla-tíve SR** a naopak ju vhodne dopĺňa, **interné audity sa realizujú ako účinný nástroj interného dohľadu** nad dodržiavaním požiadaviek ISO 37001, povedomie o prevencii korupcie sa u zamestnancov všetkých organizácií zvýšilo, čo je možné pripísať priamemu riadiacemu vplyvu na zamestnancov organizácie a **povinnosti oboznamovať sa s protikorupčnou politikou a sankciami za jej nedodržiavanie**. Taktiež z hodnotenia vyplynulo, že **vedenia organizácií prevzali zodpovednosť** za systém manažérstva proti korupcii a rozumejú jeho podstate a **náklady na certifikáciu sú v podmienkach SR primerané**, čo možno pripísať relatívne veľkému počtu organizácií, ktoré majú akreditáciu certifikovať SMPK.

Jedinou slabou stránkou, ktorú organizácie v prieskume vyznačili ako súhlasnú, je **administratívna záťaž vyplývajúca zo zavedenia SMPK**. Všetky organizácie sú v prvom certifikačnom cykle alebo na jeho konci a preto sa v rámci zlepšovania ako povinnej požiadavky systému manažérstva, dá očakávať zjednodušovanie postupov vyplývajúcich z normy ISO 37001. Iným riešením pre znižovanie administratívnej náročnosti SMPK, je automatizácia činností a postupov prostredníctvom na to určených informačných systémov. Ide najmä o efektívnu evidenciu a preverovanie oznámení protispoločenskej činnosti, o riadenie korupčných rizík, o protikorupčnú prípravu a o evidenciu darov a iných výhod.

1.5.4. Hodnotenie zmien po implementácii SMPK

Posledným vybraným okruhom otázok, ktorými sa dotazovali organizácie zúčastnené na prieskume, boli otázky spojené s hodnotením konkrétnych zmien vyplývajúcich z implementácie normy ISO 37001. Organizácie na tieto otázky odpovedali len možnosťou „áno“ alebo možnosťou „nie“. Nehodnotil sa presný počet alebo hodnota zmeny, ktorá nastala po implementácii požiadaviek ISO 37001. Organizácie vyjadrili svojimi odpoveďami **trend v danej oblasti, ktorý po implementácii nastal ako zmena po aplikácii konkrétnej požiadavky**.

Obrázok 4: Identifikácia konkrétnych zmien po implementácii SMPK podľa normy ISO 37001



Na obrázku č. 4 sú uvedené výsledky odpovedí na tieto otázky:

- Zvýšil sa po implementácii systému manažérstva proti korupcii počet oznámení trestných činov korupcie orgánom činným v trestnom konaní?
- Zvýšil sa po implementácii systému manažérstva proti korupcii počet oznámení o protispoločenskej činnosti, ktoré ste preverovali?
- Zvýšil sa po implementácii systému manažérstva proti korupcii počet disciplinárnych konaní v súvislosti s protispoločenskou činnosťou?
- Bol po implementácii systému manažérstva proti korupcii ukončený pracovný pomer so zamestnancom ako výsledok disciplinárneho konania v súvislosti s protispoločenskou činnosťou?
- Bol po implementácii systému manažérstva proti korupcii identifikovaný konflikt záujmov u niektorého z vedúcich zamestnancov?
- Vediete evidenciu darov a iných výhod, ktoré sú nad Vami stanovený a akceptovateľný limit a pravidlá?
- Identifikovali ste po implementácii a počas udržiavania systému manažérstva proti korupcii akékoľvek nové korupčné riziká?

Z aplikačnej praxe vybraných slovenských organizácií zúčastnených na prieskume vyplynulo, že ani v jednej organizácii nedošlo k oznámeniu trestných činov korupcie orgánom činným v trestnom konaní. Naopak, v prípade 43 % organizácií došlo k zvýšenému počtu preverovaných oznámení a tiež k zvýšenému počtu disciplinárnych konaní. Podobne aj v prípade ukončenia pracovného pomeru na základe disciplinárneho konania začatého z dôvodu oznámenia protispoločenskej činnosti, sa v žiadnej organizácii takýto pracovný pomer neskončil. Zaujímavý výsledok naznačujúci významný prínos normy ISO 37001 je mechanizmus identifikácie konfliktu záujmov. Až v 57 % organizácií **nastali skutočnosti, ktoré boli základom pre vylúčenie konkrétnych osôb z konkrétnych rozhodovaní**. Pozitívnym výsledkom je aj to, že až 86 % organizácií identifikovalo **nové korupčné riziká**.

1.5.5. Všeobecné zistenia z praxe systému manažérstva proti korupcii

Organizácie zúčastnené na prieskume s vyjadrili aj k ďalším aspektom implementácie požiadaviek normy ISO 37001, ktoré by mohli byť príkladom dobrej alebo zlej praxe pre ostatné organizácie verejnej správy.

Trvanie projektu implementácie SMPK

Implementácia systému manažérstva proti korupcii sa začína, ako uvádza aj kapitola 2.1.1. tejto odbornej metodiky, rozhodnutím vrcholového manažmentu organizácie implementovať normu ISO 37001. V praxi organizácií verejnej správy sa však projekt implementácie začal dňom nadobudnutia účinnosti zmluvy o poradenských službách s externou poradenskou organizáciou jej zverejnením v centrálnom registri zmlúv. Z výsledkov vyplynulo, že najmenej trval projekt v prípade jednej organizácie s veľkosťou do 10 zamestnancov. Implementácia trvala 6 mesiacov. V prípade ostatných organizácií sa trvanie implementácie pohybovalo v rozmedzí 8 až 14 mesiacov. Celková priemerná doba implementácie bola **11 mesiacov**.

Trvanie projektu implementácie, vrátane certifikácie systému manažérstva proti korupcii

Certifikácia systému manažérstva proti korupcii zvyčajne nasleduje až po určitom čase, nevyhnutnom na zabezpečenie realizácie vybraných kľúčových postupov a činností vyplývajúcich z požiadaviek normy ISO 37001. V prípade troch organizácií sa implementácia projektu skončila v rovnakom mesiaci, ako sa realizoval aj certifikačný audit. Kľúčové postupy sa realizovali postupne počas implementácie a preto mohla byť certifikácia realizovaná v danom mesiaci ihneď po skončení implementácie. Z výsledkov vyplynulo, že čas od začatia implementácie po certifikačný audit bol priemerne v dĺžke **13 mesiacov**.

Obstaranie externej poradenskej/konzultačnej organizácie

Všetky organizácie realizovali implementáciu systému manažérstva proti korupcii **obstaraním na základe zmluvy o poradenských a konzultačných službách**. Zároveň boli všetky organizácie s týmito službami spokojné a označili ich za dostatočné.

Zodpovednosť za systém manažérstva proti korupcii

Implementácia systému manažérstva proti korupcii je projektom a v organizácii verejnej správy by mala existovať generálna zodpovednosť konkrétneho zamestnanca za tento projekt. Zvyčajne sa táto osoba stáva budúcim manažérom boja proti korupcii. V prípade niektorých organizácií však zodpovednosť za implementáciu bola delegovaná na niektorých členov vrcholového manažmentu organizácie a po skončení implementácie sa manažérom boja proti korupcii (OVD) stal iný zamestnanec na základe vymenovania. Takýto stav nastal v prípade 28,6 % organizácií. Až 71,4 % organizácií však zachovalo kontinuitu zodpovednosti za projekt a prenieslo ju **na tú istú osobu** aj do ďalšieho udržiavania a zlepšovania SMPK. Zároveň, vo všetkých organizáciách, je osoba vykonávajúca dohľad nad SMPK, **vždy interným zamestnancom**.

1.5.6. Odporúčania pre organizácie verejnej správy vyplývajúce zo skúseností s normou ISO 37001

Jednoznačným a pozitívnym výsledkom pre organizácie verejnej správy, ktoré sa rozhodujú implementovať požiadavky normy ISO 37001, je skutočnosť, že **100 % už certifikovaných organizácií odporúča** ostatným tento systém manažérstva zaviesť, certifikovať, udržiavať a zlepšovať.

Z praxe organizácií, ktoré majú implementovaný a certifikovaný systém manažérstva proti korupcii, vyplynuli v podmienkach Slovenskej republiky tieto zistenia a odporúčania:

1. vytvoríte **jasné pravidlá pre darovú politiku** a prijímanie iných výhod, vrátane ich efektívnej evidencie,
2. vytvoríte komplexnú **protikorupčnú politiku, ktorá je vymáhateľná** a ktorej nedodržiavanie je možné postihovať disciplinárnym konaním,
3. zvýšite **povedomie všetkých zamestnancov** o opatreniach v prevencii korupcie,
4. identifikujete **všetky korupčné riziká**, ktoré sú spojené s rozhodovaním vo Vašej organizácii a ak takéto riziká máte identifikované, zvýši sa efektívnosť riadenia korupčných rizík a ich jednoznačná eliminácia,
5. môžete **preverovať aj iné prejavy protispoločenskej činnosti**, ktoré nie sú klasifikované ako trestné činy, ide najmä o diskrimináciu, nátlak, mobbing, bossing, sexuálne obťažovanie, nepotizmus a iné neetické správanie, pretože aj takúto činnosť je možné oznamovať osobe vykonávajúcej dohľad,
6. vytvoríte **mechanizmy na identifikáciu konfliktu záujmov** u osôb, ktoré rozhodujú a budete mať možnosť takéto osoby s rozhodovania vylúčiť,
7. budete od svojich partnerov, s ktorými máte **zmluvné vzťahy**, mať možnosť vyžadovať dodržiavanie vybraných protikorupčných postupov,
8. vytvoríte mechanizmy na **preverovanie dôveryhodnosti** zamestnancov, partnerov, transakcií a projektov,
9. etickým kódexom **nemôžete substituovať systém manažérstva proti korupcii**, ktorý vytvára viac konkrétnych mechanizmov a opatrení pri eliminácii neetického správania a protispoločenskej činnosti,
10. budete vykonávať **vlastné interné audity** ako účinný nástroj dohľadu nad dodržiavaním požiadaviek normy ISO 37001,
11. **SMPK nie je duplicitný k legislatíve SR**, ale ju vhodne dopĺňa a zavádza efektívne nástroje na elimináciu protispoločenskej činnosti,
12. **náklady na certifikáciu** sú v podmienkach SR primerané, čo možno pripísať relatívne veľkému počtu organizácií, ktoré môžu certifikovať SMPK,
13. pri implementácii SMPK podľa normy ISO 37001 je vhodné **využiť externú poradenskú/konzultačnú spoločnosť**,
14. zamestnanca, ktorého poveríte zodpovednosťou za implementáciu požiadaviek normy ISO 37001, je vhodné po skončení implementácie **vymenovať za osobu vykonávajúcu dohľad** nad SMPK,
15. osoba vykonávajúca dohľad nad SMPK by mala byť z praktického hľadiska udržiavania a zlepšovania SMPK **interným zamestnancom** organizácie.

Vyššie uvedené zistenia sú len čiastočnými odporúčaniami. Napríklad Úrad na ochranu oznamovateľov uvádza aj tieto prínosy efektívnych interných systémov [5], ktorým je aj SMPK podľa normy ISO 37001:

- odstrašujú páchatel'ov,
- prispievajú k ochote oznamovať nezákonnú činnosť,
- chránia verejne zdroje, teda peniaze nás všetkých,
- posilňujú dôveru v inštitúciu,
- zvyšujú transparentnosť,
- prispievajú k zmene kultúry, stavajú korupciu mimo spoločenskú normu.



CAF CENTRUM

2. Všeobecný postup implementácie systému manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

2. Všeobecný postup implementácie systému manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001

Organizácie verejnej správy môžu implementovať rôzne normami podporené systémy manažérstva. Pre implementáciu všetkých z nich však platia rovnaké všeobecné princípy. V praxi týchto organizácií sa možno stretnúť s rôznymi východiskovými situáciami predchádzajúcimi implementácii systémov manažérstva. Tieto východiskové situácie sú determinované predovšetkým súčasným stavom systému manažérstva organizácie a jeho budúcim, želaným stavom, keď organizácia:

1. nemá implementovaný žiaden normami podporený systém manažérstva,
2. keď už má implementovaný takýto systém manažérstva,
3. keď chce implementovať súčasne viacero systémov manažérstva.

Implementácia systému manažérstva

Implementácia vo všeobecnosti predstavuje zavedenie (aplikáciu, nasadenie) prvkov alebo procesov do vymedzeného systému, kde sa tieto prvky alebo procesy nevyskytovali alebo sa vyskytovali iba čiastočne. Ak túto definíciu použijeme na riadiacu prax organizácií verejnej správy, tak implementácia systému manažérstva predstavuje vytvorenie alebo zavedenie takých štruktúr, politík a procesov do existujúceho systému riadenia organizácie, ktoré sa v danej organizácii nevyskytovali alebo sa vyskytujú iba čiastočne. Výsledkom je vytvorenie nových, zlúčenie alebo zrušenie existujúcich organizačných útvarov, vrátane pracovných pozícií, zavedenie nových postupov, zlúčenie viacerých podobných postupov alebo zrušenie niektorých činností a postupov a tiež vytvorenie alebo zrušenie nových vnútorných predpisov. **Každá implementácia systému manažérstva sa tak premieta do organizačnej zmeny a z nej vyplývajúceho dokumentačného zabezpečenia.** Rozsah implementácie závisí zásadne od miery, akou organizácia verejnej správy plní požiadavky daného systému manažérstva a má v súlade s nimi svoju riadiacu prax ešte pred začatím implementácie.

V súvislosti s normami podporenými systémami manažérstva, akým je aj systém manažérstva proti korupcii, sú prvky a procesy vyjadrené v príslušnej technickej norme ako presne vymedzené požiadavky kladené na organizáciu. Požiadavky každého systému manažérstva tak v sebe obsahujú konkrétne prvky a postupy (procesy), ktoré sa musia v organizácii implementovať. Poznanie súčasného stavu však často odhalí skutočnosť, že organizácia verejnej správy niektoré požiadavky plní v celom rozsahu. To znamená, že kľúčovým pre úspešnú implementáciu je analýza miery plnenia požiadaviek danej normy pre konkrétny systém manažérstva a to ešte pred začatím implementácie. Preto táto etapa implementácie je aj v tejto odbornej metodike pomerne detailne opísaná.

Integrácia systémov manažérstva

Implementácia požiadaviek systému manažérstva sa môže v organizácii realizovať ako implementácia úplne prvého normami podporeného systému manažérstva, nazývaná aj ako primárna implementácia, alebo ako implementácia v poradí ďalšieho normami podporeného systému manažérstva, označovaná aj ako sekundárna implementácia. V tejto súvislosti je preto potrebné spomenúť aj pojem integrácia systémov manažérstva, ktorá sa často v praxi verejnej správy zamieňa s implementáciou. Implementácia nového systému manažérstva v organizácii, ktorá už má implementovaný iný systém manažérstva, môže prebiehať ako:

- **sekundárna implementácia bez integrácie**, teda bez toho, aby bol ovplyvnený existujúci systém manažérstva, čo je v praxi skôr výnimočné, keďže všetky normami podporené systémy manažérstva majú mnohé spoločné požiadavky (alternatíva D v tabuľke 3),
- **sekundárna implementácia integráciou** nového a existujúceho systému manažérstva (alternatíva B v tabuľke 3),
- **primárna implementácia integrovaného systému manažérstva**, kedy sa v organizácii verejnej správy implementuje akýkoľvek systém manažérstva prvýkrát, avšak implementujú sa minimálne dva systémy manažérstva naraz (alternatíva C v tabuľke 3).

Integrácia vo všeobecnosti predstavuje spojenie častí jedného alebo viacerých systémov do jedného celku (scelenie, ucelenie, zjednotenie, združovanie).

Je potrebné zdôrazniť, že každý systém manažérstva sa vždy len a len implementuje, to znamená, že do riadiacej praxe organizácie sa zavádzajú nové postupy, štruktúry a politiky, ktoré sa v organizácii vykonávali iba čiastočne alebo vôbec. Aj keď organizácia už má implementovaný iný systém manažérstva, implementáciou ďalšieho dochádza k ich integrácii, to znamená, že implementácia jedného systému manažérstva sa realizuje ako integrácia s už existujúcim systémom manažérstva (alternatíva B v tabuľke 3).

Tabuľka 3: Vymedzenie implementácie na príklade viacerých systémov manažérstva

Alternatíva	Má organizácia implementovaný systém manažérstva?	Ak organizácia má implementovaný systém manažérstva, aký?	Bude organizácia implementovať iba jeden systém manažérstva?	Aký ďalší/ďalšie systémy manažérstva bude organizácia implementovať?	Vymedzenie implementácie
A	nie	-	áno	ISO 37001	Primárna implementácia požiadaviek normy ISO 37001
B	áno	ISO 9001	áno	ISO 14001	Sekundárna implementácia systému manažérstva environmentu podľa ISO 14001 integráciou so systémom manažérstva kvality podľa ISO 9001
C	nie	-	nie	ISO 9001, ISO 37001	Primárna implementácia integrovaného systému manažérstva podľa normy ISO 9001 a ISO 37001
D	áno	ISO 26000	áno	ISO 37001	Sekundárna implementácia ISO 37001 bez integrácie so systémom ISO 26000

Ďalšia situácia, ktorá môže nastať, je, a v praxi organizácií verejnej správy sme toho svedkami, že sa implementujú minimálne dva systémy manažérstva súčasne. V tomto prípade ide opäť o implementáciu, tentoraz dvoch systémov manažérstva, avšak tu pred implementáciou došlo k spojeniu oboch systémov manažérstva, čiže sa implementujú dva integrované systémy manažérstva súčasne (alternatíva C v tabuľke 3). V tabuľke 3 je uvedené vymedzenie implementácie a integrácie z hľadiska východísk a želaného stavu na príklade normy ISO 9001, ISO 14001 a normy ISO 37001.

Teoretické vymedzenie štyroch spôsobov implementácie systémov manažérstva nemá vplyv na samotnú implementáciu, ide najmä o rozlíšenie rôznych situácií a ich pomenovanie. Odhliadnuc od normami podporených systémov manažérstva, tak primárna implementácia, izolovaná implementácia bez integrácie, implementácia integráciou a implementácia integrovaného systému manažérstva, sa dá aplikovať na akýkoľvek iný, aj normami nepodporný systém manažérstva.

Pojem integrácia a najmä systémová integrácia sa v praxi organizácií verejnej správy používa v súvislosti s jej informačným systémom. V tomto prípade nejde o integráciu systémov manažérstva, ale o integráciu informačných systémov. Je dôležité si nezamieňať tieto dve, i keď z podstaty integrácie rovnaké, ale obsahom systémov, iné oblasti.

Výhody integrácie manažérskych systémov

Ak má organizácia verejnej správy už implementovaný akýkoľvek iný systém manažérstva, tak sekundárnu implementáciu ďalšieho normami podporeného systému manažérstva odporúčame realizovať formou integrácie. Takáto forma implementácie má niekoľko zásadných výhod, ako je napríklad:

- integrovaná dokumentácia systému manažérstva,
- integrovaný výkon interných auditov a certifikačného auditu,
- znížené náklady na udržiavanie a zlepšovanie integrovaného systému manažérstva,
- efektívne udržiavanie aktuálnosti integrovaného systému manažérstva pri rovnakých alebo podobných požiadavkách vyplývajúcich z príslušných noriem,
- nižšia personálna náročnosť na zabezpečenie zhody s požiadavkami príslušných noriem.

Príručka systému manažérstva

Pri implementácii systémov manažérstva sa v praxi možno stretnúť aj s existenciou príručiek, vždy pre daný systém manažérstva podľa konkrétnej normy alebo s príručkou integrovaného systému manažérstva, ak má organizácia implementovaných viacero noriem. Príručka akéhokoľvek systému manažérstva nie je povinným dokumentom, avšak v praxi môže byť vhodným nástrojom pre orientáciu všetkých zainteresovaných strán o tom, ako organizácia plní požiadavky príslušných noriem. Ak sa organizácia rozhodne takýto dokument vypracovať, existuje niekoľko základných odporúčaní, akým spôsobom ju koncipovať a čo by mala minimálne obsahovať. Je to samozrejme fakultatívne, avšak z hľadiska praktického uplatňovania systémov manažérstva aj efektívne. Príručka jedného alebo integrovaného systému manažérstva by mala zvyčajne obsahovať:

- textové znenie opisujúce, akým spôsobom sa v praxi aplikuje daná požiadavka daného systému manažérstva alebo,
- odkaz na vnútorný predpis (zdokumentovanú informáciu), ktorý opisuje spôsob aplikácie danej požiadavky v riadiacej praxi organizácie verejnej správy alebo,
- kombináciu plného znenia a odkazov na vnútorné predpisy.

Ďalej by mala príručka integrovaného systému manažérstva obsahovať:

- vymedzenie predmetu systému manažérstva (organizačné útvary v sídle alebo mimo sídla organizácie verejnej správy, procesy a služby zahrnuté do systému manažérstva),

- účel organizácie a stručnú charakteristiku organizácie,
- terminológiu v oblasti daného alebo viacerých systémov manažérstva, ak ide o integrovaný systém manažérstva,
- formuláre (zdokumentované informácie) nezaraďené k iným vnútorným predpisom a zvyčajne nadväzujúcim na plné textové znenie aplikácie niektorej z požiadaviek normy uvedené v príručke,
- výnimky z aplikácie požiadaviek daného systému manažérstva, ak je takéto výnimky možné si uplatniť, čo je vždy uvedené v príslušnej norme.

Príručka systému manažérstva je vhodný komunikačný nástroj vo vnútri a navonok organizácie. Ak ide o integrovaný systém manažérstva, odporúča sa vytvoriť iba jednu príručku. V tom, čo by mala obsahovať príručka systému manažérstva bol uvedený pojem zdokumentované informácie. Normami podporené systémy manažérstva, vrátane normy ISO 37001 definujú zdokumentované informácie ako požadované informácie a ich nosné médium, ktoré organizácia riadi a udržiava. V poznámkach normy sa uvádza, že zdokumentované informácie môžu mať akýkoľvek formát, môžu sa nachádzať na akomkoľvek nosnom médiu a pochádzať z akéhokoľvek zdroja, môžu sa vzťahovať na systém manažérstva vrátane súvisiacich procesov, môžu to byť informácie vytvorené pre potreby prevádzky organizácie (dokumentácia) a tiež to môžu byť dôkazy o dosiahnutých výsledkoch (záznamy).

V praxi organizácií verejnej správy je možné stretnúť sa s **variabilným označovaním zdokumentovaných informácií**. Ako vyplýva z jej definície a k nej priradených poznámok, zdokumentovanou informáciou môže byť akákoľvek dokumentácia (interné riadiace akty, smernice, poriadky, štatúty, metodické pokyny, príkazy a pod.) ako aj záznamy vznikajúce pri činnosti organizácie a to vo fyzickej alebo elektronickej forme. Ak má organizácia zaužívané označovanie svojich vnútorných predpisov a je to v súlade s požiadavkami daného systému manažérstva, nie je nevyhnutné meniť ich pomenovanie. **Efektívna implementácia systému manažérstva** nielen vo vzťahu k riadeniu zdokumentovaných informácií znamená, že to, čo sa v organizácii podľa požiadaviek daného manažérskeho systému už efektívne uplatňuje, nie je potrebné meniť, skôr zlepšiť, ak takýto priestor na zlepšenie existuje. Tento princíp sa využíva pri všetkých systémoch manažérstva. Odpoveď na otázku, či organizácia efektívne uplatňuje niektorú z požiadaviek práve implementovaného systému manažérstva, dáva jedna z významných etáp, ktorou je analýza súčasného stavu plnenia požiadaviek, v tomto prípade požiadaviek normy ISO 37001. V nasledujúcich kapitolách 2.1.1. až 2.2.6. sa uvádza všeobecný postup a kroky, ktoré by mala organizácia aplikovať pri implementácii akéhokoľvek systému manažérstva. Etapy uvádzané v tejto časti odbornej metodiky sú orientované na primárnu implementáciu, avšak zohľadňujú aj možnosť, že organizácia má udržiavaný alebo mala v minulosti niektorý zo systémov manažérstva úspešne implementovaný.

Základné etapy tvoriace postup implementácie akéhokoľvek normami podporeného systému manažérstva sú:

1. rozhodnutie vrcholového manažmentu organizácie o implementácii systému manažérstva,
2. analýza súčasného stavu plnenia požiadaviek systému manažérstva,
3. projektová príprava implementácie systému manažérstva,
4. zavedenie politík, štruktúr a procesov systému manažérstva,
5. uvedenie systému manažérstva do riadiacej praxe organizácie,
6. certifikácia systému manažérstva.

Tieto etapy všeobecne upravujú postup, akým organizácia dospeje k implementácii požiadaviek normami podporených systémov manažérstva. Nasledujúce kapitoly sú orientované na implementáciu normy ISO 37001, analogicky je ich však možné uplatniť aj pri iných systémoch manažérstva. Taktiež neobsahujú konkrétne návrhy vnútorných predpisov alebo návrh procesov a korupčných rizík, to je vecná stránka implementácie a konkrétne vnútorné predpisy, zmeny v organizačných

štruktúrach alebo procesoch vyplývajú vždy z konkrétnej východiskovej situácie danej organizácie verejnej správy. V tejto odbornej metodike uvádzame aj aplikačnú prax systémov manažérstva proti korupcii a to v tretej kapitole. V nej sa nachádzajú príklady dobrej praxe a niektoré textové znenia ako aplikovať vybrané požiadavky normy ISO 37001.

2.1. Rozhodnutie vrcholového manažmentu organizácie o implementácii požiadaviek normy ISO 37001

Generálnu zodpovednosť za systém manažérstva proti korupcii, tak ako aj ostatných systémov manažérstva, má vždy vrcholový manažment organizácie. Ten musí prijať rozhodnutie o tom, či, kedy a ako sa bude systém manažérstva implementovať. Rozhodovanie vrcholového manažmentu spočíva predovšetkým:

1. v definovaní motívov a cieľov implementácie systému manažérstva,
2. v správnom komunikovaní implementácie systému manažérstva,
3. vo výbere spôsobu implementácie systému manažérstva,
4. vo výbere automatizácie plnenia vybraných požiadaviek systému manažérstva.

2.1.1. Očakávané prínosy a ciele implementácie – prečo implementovať

V kapitole 1.3. tejto odbornej metodiky sú uvedené základné a rozšírené očakávania od systému manažérstva proti korupcii podľa požiadaviek normy ISO 37001. Vrcholový manažment si musí odpovedať na otázku, aké sú hlavné motívy implementácie tohto systému manažérstva. Vo všeobecnosti platia tieto základné motívy a ciele implementácie:

- **zvýšenie efektívnosti práce zamestnancov** zainteresovaných v procesoch, ktoré priamo vyplývajú z požiadaviek daného systému manažérstva. Ak ide o systém manažérstva proti korupcii, tak sú to všetci zamestnanci, ktorí participujú na dodržiavaní protikorupčnej politiky, na vzdelávaní, na preverovaní korupčných incidentov a najmä na riadení korupčných rizík. Zvýšením efektívnosti práce týchto zamestnancov dochádza aj k zvýšeniu výkonnosti systému manažérstva proti korupcii;
- **zníženie počtu nezhôd**, ktoré sa v organizácii vyskytujú v súvislosti s vecnou stránkou daného manažérskeho systému, v tomto prípade zníženie korupčných incidentov. Korupčný incident je akákoľvek korupcia alebo nehoda voči požiadavke normy ISO 37001;
- **optimalizácia systému riadenia**, ktorá sa uskutočňuje ako súčasť implementácie systému manažérstva proti korupcii. Pri optimalizácii systému riadenia dochádza k redefinícii vybraných procesov, zavedeniu nových alebo rušeniu redundantných a duplicitných procesov, zvyšuje sa flexibilita systému riadenia zavedením vhodných ukazovateľov na hodnotenie výkonnosti danej oblasti pokrytej požiadavkami normy, dochádza k redefinícii zodpovedností a právomocí a v neposlednom rade sa zavádza inštitút interných auditov, ktoré sú zásadným nástrojom spätnej väzby pre vrcholový manažment;
- **hľadanie inovačného potenciálu organizácie**, pretože pri implementácii akéhokoľvek systému manažérstva sa môže identifikovať aj priestor na zlepšovanie. Avšak ešte dôležitejší je inovačný potenciál ako hlavný motív implementácie. Inovačný potenciál definujeme ako súčet všetkých oblastí, kde je možné uskutočniť akékoľvek zlepšenie. Všetky systémy manažérstva majú zabudované tri základné mechanizmy, ktoré vedú k identifikácii inovačného potenciálu. Prvým je inovačná aktivita zainteresovaných strán. V tomto prípade si musí organizácia vytvoriť mechanizmus pre trvalé zlepšovanie založené na schopnosti prijímať, vyhodnocovať a zavádzať inovačné

nápady prichádzajúce od zainteresovaných strán. Ide o mechanizmus nahlasovania a prijímania dobrých nápadov na zlepšovanie. Druhým mechanizmom je identifikácia inovačného potenciálu na základe výsledkov organizácie, ktoré sú merateľné a hodnotené sústavou ukazovateľov. Každá organizácia si volí vlastnú sústavu ukazovateľov na meranie a hodnotenie výkonnosti, vrátane ich cieľových hodnôt. Pri nedostatočnej výkonnosti, keď nie sú dostatočne plnené ciele, sa prijímajú opatrenia na zlepšovanie. Tretím mechanizmom je cielená optimalizácia vybranej oblasti. Cielená optimalizácia predstavuje prijímanie nápravných opatrení, ktoré sa viažu na konkrétnu nezhodu alebo zlyhávanie. Požiadavka na hodnotenie výkonnosti je vymedzená v článku 9, požiadavka na trvalé zlepšovanie a prijímanie nápravných opatrení je definovaná v článku 10 normy ISO 37001;

- **marketingová komunikácia** certifikovaných systémov manažérstva je taktiež jeden z motívov, pre ktorý sa vrcholový manažment rozhoduje o implementácii. Je to silný signál organizácie navonok, že má implementovaný systém manažérstva proti korupcii, avšak to by nemalo byť hlavným kritériom pre rozhodovanie;
- **splnenie požiadavky niektorej zo zainteresovaných strán** môže viesť taktiež k implementácii systému manažérstva proti korupcii. Zainteresovanou stranou môže byť zriaďovateľ, iná organizácia verejnej správy alebo aj partner organizácie. Implementácia a certifikácia systému manažérstva proti korupcii je dobrovoľným záväzkom organizácie;
- **explicitná požiadavka** mať implementovaný systém manažérstva proti korupcii **vyplývajúca z podmienok verejného obstarávania**. V praxi verejného obstarávania sa v podmienkach verejných súťaží vyskytli špecifické technické požiadavky mať implementovaný konkrétny systém manažérstva. Ak je takáto podmienka uvedená, je potrebné mať takýto systém manažérstva implementovaný;
- **požiadavka uvedená v legislatívnom predpise**, ktorý môže obsahovať všeobecnú požiadavku mať implementovaný systém manažérstva proti korupcii.

Z vyššie uvedených motívov, ak sa organizácia verejnej správy bude rozhodovať o zavedení systému manažérstva proti korupcii, tak **jeho udržateľnosť sa v praxi ukázala ako dlhodobá v prípadoch, keď rozhodnutie vyplývalo z potreby zníženia korupčných incidentov a hľadania inovačného potenciálu organizácie**. Menej významnými, ale taktiež udržateľnosť podporujúcimi motívmi sú tie, ktoré vedú k zvýšeniu efektívnosti práce zamestnancov a optimalizácii systému riadenia. Ak sa organizácia bude rozhodovať na základe splnenia požiadaviek vyplývajúcich z legislatívy, podmienok verejnej súťaže (alebo podmienok na získanie nenávratného finančného príspevku z fondov Európskej únie alebo iných fondov), požiadaviek iných orgánov štátnej a verejnej správy alebo ako potreby marketingovo komunikovať certifikát SMPK, vtedy nie je udržateľnosť systému manažérstva proti korupcii zaručená.

2.1.2. Komunikácia implementácie systému manažérstva proti korupcii v organizácii

Po rozhodnutí vrcholového manažmentu implementovať normu ISO 37001 je nevyhnutné zabezpečiť:

- **prenos informácií z úrovne vrcholového vedenia na nižšie hierarchické stupne riadenia**. Rozhodnutie implementovať systém manažérstva proti korupcii je zásadnou zmenou v riadení organizácie. Aj keď sa preverovanie protispoločenskej činnosti a ochrana oznamovateľov podľa Zákona č. 54/2019 Z. z. uskutočňuje na primeranej úrovni, množstvo nových postupov vyžadovaných normou ISO 37001 si vyžaduje, aby vrcholový manažment ihneď ako prijíma rozhodnutie, ho oznámil priamo podriadeným vedúcim zamestnancom a vedúcim zamestnancom organizácií, ktoré sú priamo riadené organizáciou;
- **prenos informácií k zamestnancom dotknutých organizačných útvarov**, ktorí budú akýmkoľvek spôsobom participovať na implementácii systému manažérstva proti korupcii alebo na

zabezpečení činností vyplývajúcich z požiadaviek ISO 37001. Aj keď na začiatku implementácie ešte nemusí byť úplne jasné, ktorí konkrétni zamestnanci, na ktorých konkrétnych pracovných miestach budú, ktoré činnosti zabezpečovať, minimálne sa musí určiť osoba zodpovedná za proces implementácie a vybrať tie organizačné jednotky, ktoré sa už v súčasnosti zaoberajú korupciou alebo inou protispoločenskou činnosťou. Taktiež je potrebné zahrnúť do procesu oznámenia tohto rozhodnutia aj zamestnancov na útvaroch verejného obstarávania, na útvaroch personálneho zabezpečenia (služobné úrady), na útvaroch kontroly a ekonomických a finančných činností. Oznámenie o implementácii normy ISO 37001 sa musí realizovať primárne smerom ku všetkým zamestnancom dotknutých organizačných útvarov a následne aj ostatným zamestnancom organizácie (nejedná sa ešte o protikorupčnú prípravu). V rámci tohto prenosu informácií k zamestnancom sa uvádzajú hlavné motívy a ciele implementácie, ale aj očakávané nové činnosti vyplývajúce z požiadaviek normy ISO 37001. Včasné vysvetlenie je predpokladom znižovania bariér implementácie práve na strane zamestnancov a taktiež to môže zvýšiť ich angažovanosť pri aplikácii normy do riadiacej praxe;

- **prenos informácií o spôsobe implementácie.** Spôsob implementácie je založený na dvoch rôznych formách a to buď sa realizuje implementácie interne alebo externe využitím služieb externej poradenskej/konzultačnej organizácie. Potreba informovať vedúcich zamestnancov o tom, ako sa bude implementovať, má zásadný vplyv na činnosť zamestnancov dotknutých organizačných útvarov;
- **prenos informácií o automatizácii vybraných procesov** vyplývajúcich z požiadaviek normy ISO 37001. Súčasťou rozhodovania o spôsobe implementácie je aj výber vhodného informačného systému alebo špecifického aplikačného programového vybavenia, ktorým sa zabezpečí efektívne plnenie danej požiadavky. V prípade systému manažérstva proti korupcii ide najmä o riadenie korupčných rizík a preverovanie oznámení o protispoločenskej činnosti. Ak sa organizácia verejnej správy rozhodne obstaráť konkrétny softvér alebo informačný systém, je potrebné to komunikovať vopred s organizačným útvarom zabezpečujúcim informačnú podporu v organizácii.

2.1.3. Rozhodnutie vrcholového manažmentu o spôsobe implementácie systému manažérstva proti korupcii

Organizácia verejnej správy má spravidla dve možnosti, ako zabezpečiť implementáciu normy ISO 37001 do existujúceho systému riadenia, v tomto prípade uvažujeme o primárnej implementácii nového systému. Ide o výber internej alebo externej formy implementácie.

- **Implementácia systému manažérstva proti korupcii internými zamestnancami.** Ak sa organizácia rozhodne implementovať systém manažérstva proti korupcii internými zamestnancami, je dôležité, aby bola určená na začiatku jedna zodpovedná osoba. Zvyčajne je to osoba, ktorá má skúsenosti so systémami manažérstva. Pri analýze skúseností s implementáciou normy ISO 37001, vo väčšine organizácií uvádzali, že osoba, ktorá bola zodpovedná za implementáciu SMPK, bola vymenovaná do funkcie vykonávajúcej dohľad nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel. Ak organizácia v minulosti a ani v súčasnosti nemá implementovaný žiadny systém manažérstva, tak sa musí zabezpečiť kompetentnosť danej osoby zodpovedajúcej za implementáciu a to príslušným vzdelávaním o požiadavkách normy ISO 37001, ich aplikácii v praxi a postupoch jej implementácie. Okrem tejto osoby sa musí vzdelávaním minimálne o požiadavkách ISO 37001 zabezpečiť kompetentnosť aj vedúcich zamestnancov dotknutých organizačných útvarov, ktoré budú zabezpečovať kľúčové činnosti systému manažérstva proti korupcii.
- **Implementácia systému manažérstva proti korupcii využitím poradenských/konzultačných služieb.** Zo skúseností organizácií verejnej správy vyplýva, že takmer všetky z nich využili služby poradenskej/konzultačnej organizácie, ktorá poskytla významnú súčinnosť pri implementácii ISO 37001. Dokonca boli všetky organizácie so službami externých poradcov spokojné.

Len pre pripomenutie, implementáciu a certifikáciu musia realizovať rôzne subjekty pre zachovanie nezávislosti a objektívnosti certifikačného auditu. To znamená, že konzultačná spoločnosť pomáha pri implementácii požiadaviek normy ISO 37001 a iná, certifikačná spoločnosť (COCSM), následne realizuje certifikačný audit. Nie je možné si certifikát objednať a už vôbec nie kúpiť. Táto mylná predstava nie je v praxi možná a je v zásadnom rozpore s princípmi implementácie, udržiavania, zlepšovania a auditovania systémov manažérstva.

Oba spôsoby implementácie majú svoje výhody a nevýhody. **Výhodou implementácie len internými zamestnancami** je najmä:

- **úspora nákladov**, ktoré by boli vynaložené na služby poradenskej organizácie, ak by sa implementácia realizovala za pomoci konzultačnej spoločnosti;
- **poznanie procesov a prostredia organizácie**. Interní zamestnanci majú zvyčajne dokonalý prehľad o činnosti organizácie, o jej postupoch, prostredí a vôbec o kultúre organizácie. Tento predpoklad je veľkou výhodou, pretože umožňuje rýchlejšie reagovať na implementačné potreby;
- **poznanie zamestnancov organizácie a ich osobitostí**. Táto výhoda vychádza nielen z poznania prostredia, ale aj z poznania iných zamestnancov v organizácii. V teórii sa môžeme stretnúť aj s tézou, že interní zamestnanci by práve pre ich úzku previazanosť na iných zamestnancov organizácie, nemali systémy manažérstva implementovať. Môže dochádzať k skreslenému úsudku pri navrhovaní procesov a vnútorných predpisov. Toto implementačné riziko sa dá eliminovať tým, že osoba zodpovedná za implementáciu je súčasťou vedenia organizácie alebo je dokonca novým zamestnancom prijatým pre potreby implementácie. Ak sa do organizácie prijíma nový zamestnanec na pozíciu osoby zodpovednej za budúci systém manažérstva proti korupcii, mal by mať aj praktické skúsenosti s normou ISO 37001, pretože nebude potrebné vynaložiť zdroje na jeho vzdelávanie a dokonca môžu byť takéto zdroje znížené na minimum, pretože osoba s predchádzajúcimi skúsenosťami s normou ISO 37001 môže vzdelávať ostatných interných zamestnancov.

Naopak, implementácia len internými zamestnancami prináša aj niektoré **nevýhody**, medzi ktoré je možné zaradiť:

- **dlhšie trvanie implementácie** systému manažérstva proti korupcii. Interní zamestnanci, aj keď sú vzdelávaní o požiadavkách normy ISO 37001, nemusia mať dostatok skúseností s aplikačnou praxou tohto systému manažérstva. Samozrejme, vzdelávaním sa dá získať aj návod na to, ako aplikovať požiadavky v praxi, avšak ich realizácia je zdĺhavejšia. Ide o kritickú nevýhodu;
- **náklady na vzdelávanie zamestnancov**. Ak je výhodou úspora nákladov potenciálne vynaložených na služby poradenskej spoločnosti, tak nevýhodou sú náklady na vzdelávanie zamestnancov, spotreba ich času počas implementácie a náklady stratených príležitostí, ktoré vznikajú tým, že zamestnanci namiesto svojej bežnej práce, musia vykonávať činnosti spojené s implementáciou normy ISO 37001. Takto môžu vzniknúť aj potenciálne škody zanedbaním niektorých, napríklad zo zákona plynúcich lehôt pri vydávaní rozhodnutí;
- **častý výskyt nezhôd identifikovaných pri certifikačnom audite**. Táto nevýhoda je tiež častou skutočnosťou. Z praxe certifikačných orgánov certifikujúcich systémy manažérstva vyplynulo, že organizácie, ktoré implementovali systém manažérstva proti korupcii len internými zamestnancami, mali pri certifikačnom audite identifikovaný vyšší počet nezhôd ako organizácie, ktoré implementovali SMPK využitím poradenských služieb.

Ak zhrnieme potrebu vzdelávať vybraných zamestnancov organizácie, tak ide predovšetkým o vzdelávanie:

- o požiadavkách normy ISO 37001 a to pred alebo počas implementácie, pretože po implementácii musí organizácia zabezpečiť vzdelávanie všetkých zamestnancov o systéme manažérstva proti korupcii, to sa však realizuje vždy interne ako súčasť zvyšovania povedomia a oboznamovania s protikorupčnou politikou,

- o požiadavkách normy ISO 19011 a to v rámci prípravy interných auditorov, ktorí budú zabezpečovať dohľad nad dodržiavaním požiadaviek normy ISO 37001 v súlade s jej článkom 9.2.

V prípade, že sa organizácia verejnej správy rozhodne implementovať systém manažérstva proti korupcii za pomoci konzultačnej spoločnosti, odporúča sa zvážiť minimálne tieto výberové kritériá, na základe ktorých sa rozhodne pre konkrétnu poradenskú spoločnosť:

1. **cena za osobodeň** a prípadnú špecifikáciu toho, čo táto cena obsahuje. Zvyčajne je cena za osobodeň konečná a zahŕňa všetky náklady poradenskej spoločnosti;
2. **počet osobodní realizovaných priamo v sídle organizácie verejnej správy** a počet osobodní realizovaný mimo jej sídla. Rozsah osobodní realizovaných mimo sídla organizácie je zvyčajne daný potrebou spracúvania získaných údajov z analýzy súčasného stavu systému manažérstva proti korupcii a údajov získaných z konzultácií, prípadne potrebou vypracúvať zdokumentované informácie;
3. **miera súčinnosti** organizácie verejnej správy. Tento parameter je zvyčajne pri výbere externej poradenskej spoločnosti fakultatívny a až tak často sa v praxi neuvádza. V princípe ide o informáciu, koľko osobodní (osobohodín) bude prítomný konzultant priamo v sídle organizácie verejnej správy a na aký dlhý čas je potrebné zabezpečiť jedného alebo viacerých zamestnancov organizácie, aby boli konzultantovi k dispozícii. Miera súčinnosti sa vyjadruje v percentách a predstavuje čas, kedy je nevyhnutné zabezpečiť prítomnosť zamestnancov organizácie verejnej správy počas konzultácie. Zamestnanec môže byť prítomný ako sprevádzajúca osoba alebo ako dotazovaná osoba v rámci analýz a získavania údajov;
4. **trvanie implementácie** je závislé od mnohých faktorov. Základné faktory ovplyvňujúce trvanie implementácie sú: typ organizácie a legislatívny rámec jej činností, veľkosť organizácie vyjadrená počtom zamestnancov, zložitnosť organizačnej štruktúry, rozsah procesov, činností a spracúvanej agendy, vrátane typu vydávaných rozhodnutí, existencia už implementovaného systému manažérstva. Pri trvaní projektu sa zvyčajne uvádza počet mesiacov ohraničený plánovaným začiatkom a koncom implementácie;
5. **preukázanie skúseností s implementáciou SMPK preukázaný referenčným listom, prípadne aj referenčnou návštevou.** Organizácia verejnej správy by si mala vyžiadať referenčný list (so zoznamom organizácií, kde poskytovala konzultačné služby) od potenciálnych poradenských spoločností. Ešte významnejším faktorom je referenčná návšteva v organizácii, ktorá systém manažérstva implementovala využitím služieb danej poradenskej spoločnosti. Referenčná návšteva by mala byť zameraná na mieru splnenia očakávaní a prípadné odporúčania, ktorým nedostatkom sa pri implementácii systému manažérstva proti korupcii vyhnúť. Dôležitá je v tomto prípade ochota organizácie, kde sa má referencia preveriť;
6. **kvalifikačná štruktúra poradcov/konzultantov, ktorí budú implementovať systém manažérstva proti korupcii** je taktiež veľmi dôležitým kritériom pri výbere poradenskej spoločnosti. Je vhodné získať prehľad praktických skúseností konzultanta/ov s implementáciou daného systému, ideálne prostredníctvom zoznamu organizácií, kde pôsobil/li ako konzultant/ti daného systému;
7. **ponuka post-implementačných služieb** na udržiavanie systému manažérstva proti korupcii. Každý manažérsky systém obsahuje požiadavky, ktoré je možné zabezpečovať externe. V prípade systému manažérstva proti korupcii to môže byť napríklad výkon interných auditov, nezávislé preverovanie oznámení o protispoločenskej činnosti alebo aj náležité posudzovanie dôveryhodnosti. V praxi organizácií verejnej správy sa však stretávame len veľmi málo s využívaním post-implementačných služieb;
8. **zoznam certifikačných orgánov** certifikujúcich systémy manažérstva, ktoré realizovali certifikačné audity v organizáciách, kde daná poradenská spoločnosť implementovala systém manažérstva proti korupcii. Toto je len informatívne kritérium, pretože výber certifikačného orgánu je plne v kompetencii organizácie, ktorá sa rozhodla implementovať SMPK podľa normy ISO 37001. Platí, že čím viac certifikačných orgánov je v tomto zozname, tým je väčšia nezávislosť poradenskej spoločnosti od certifikačných orgánov;

9. **záruka uhradiť škody** ako súčasť zmluvného vzťahu je jedným z významných kritérií výberu poradenskej spoločnosti. V praxi systémov manažérstva sa síce ojedinele, ale predsa môžeme stretnúť so situáciou, keď certifikačný audit nepreukáže zhodu s požiadavkami normy ISO 37001. Ak sa takáto nezhoda identifikuje, je to dôvodom na nevydanie certifikátu SMPK a v takomto prípade sa musí audit opakovať. Poradenská spoločnosť by sa mala zmluvne zaviazť, že ak identifikovaná nezhoda počas certifikačného auditu je zapríčinená jej činnosťou alebo neodbornosťou, mala by uhradiť náklady na realizáciu následného auditu;
10. **ponuka vzdelávacích aktivít** je len informatívna a nemá zásadný vplyv na výber poradenskej spoločnosti. Je však vhodné, ak vzdelávanie zamestnancov v procese implementácie normy ISO 37001 vie zabezpečiť práve daná poradenská spoločnosť;
11. **ponuka aplikačného programového vybavenia** na automatizáciu vybraných procesov systému manažérstva proti korupcii zjednodušuje jeho prípadné nasadenie. Ak poradenská spoločnosť dokáže v rámci implementácie ponúknuť aj riešenia na automatizáciu niektorých procesov a organizácia verejnej správy by takého riešenie akceptovala, je výhodné, ak sa programové vybavenie stáva súčasťou implementačnej zmluvy. V prípade, že poradenská spoločnosť nedokáže ponúknuť automatizáciu procesov SMPK, je potrebné takýto softvér obstaráť samostatne, pričom sa zohľadňujú najmä tieto špecifické kritériá: funkcionality softvéru v nadväznosti na požiadavky ISO 37001; Cena softvéru v členení za serverovú licenciu a užívateľské licencie; referencie; cena za ročnú technickú podporu zahŕňajúca helpdesk a pravidelný upgrade; priemerná doba odozvy na problém zákazníkov; priemerná doba vyriešenia problému; ponuka zaškolenia k softvéru; integrita s existujúcim informačným systémom organizácie a užívateľské prostredie.

Zoznam navrhovaných kritérií je možné doplniť aj o technické podmienky, kedy by mala poradenská spoločnosť sama preukázať, že má daný systém manažérstva implementovaný. To však nemusí byť podmienkou výberu, kľúčové sú referencie a skúsenosti poradcov/konzultantov.

2.2. Analýza súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001

Implementácia normy ISO 37001 má dve ťažiskové etapy, ktoré sú kritické a zároveň aj najdlhšie trvajúce. Ide o analýzu súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001 a zavedenie politík, štruktúr a procesov systému manažérstva proti korupcii.

Analýza súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001 ukazuje reálny obraz toho, ktoré požiadavky sa v zásade už aktuálne plnia, ktoré sa plnia len čiastočne a ktoré sa neplnia vôbec. Zjednodušená analýza súčasného stavu spočíva len v preverení plnenia požiadaviek, ktoré je v princípe analogické s výkonom auditu systému manažérstva. Prax organizácií verejnej správy však ukazuje, že zúžiť analýzu súčasného stavu len na výkon auditu podľa požiadaviek normy ISO 37001, nemusí odhaliť niektoré skutočnosti ovplyvňujúce plánovanú implementáciu. Na základe toho je vhodné v rámci analýzy súčasného stavu SMPK realizovať tieto činnosti:

1. zisťovanie protikorupčného povedomia v organizácii,
2. štruktúrované rozhovory so zamestnancami dotknutých organizačných útvarov,
3. analýza plnenia legislatívnych požiadaviek súvisiacich s normou ISO 37001,
4. analýza vnútorných predpisov súvisiacich s normou ISO 37001,
5. analýza súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001,
6. analýza existujúcich systémov manažérstva v organizácii,
7. návrh opatrení na tvorbu politík, štruktúr a procesov systému manažérstva proti korupcii.

Vyššie uvedených sedem krokov predstavuje holistické posúdenie súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001.

2.2.1. Zisťovanie protikorupčného povedomia v organizácii

Každý normami podporený systém manažérstva obsahuje v článku 7.3 požiadavku na povedomie o danom systéme manažérstva. V prípade ISO 37001 sa článok 7.3 nazýva Povedomie a odborná príprava, podľa ktorého musí organizácia primerane a vhodne rozvíjať protikorupčné povedomie personálu a poskytovať protikorupčnú odbornú prípravu. Túto požiadavku je samozrejme potrebné splniť v priebehu implementácie. Avšak z praxe implementácií systémov manažérstva v organizáciách verejnej správy v súlade s princípmi holistickej analýzy súčasného stavu, je vhodné toto povedomie zisťovať vopred.

Každý systém manažérstva je vecne diferencovaný najmä v článku 8 s názvom Prevádzka, pretože pokrýva rôzne oblasti činností organizácie. Norma ISO 37001 je orientovaná na boj proti korupcii a opatrenia v oblasti prevencie korupcie. Napríklad norma ISO 9001 je orientovaná na zabezpečovanie kvality poskytovaných služieb organizácie verejnej správy. Platí pravidlo, že základným hmatateľným výsledkom implementácie akéhokoľvek systému manažérstva, je znižovanie incidentov súvisiacich s oblasťou, na ktorú sa daný systém manažérstva vecne vťahuje. To znamená, že napríklad po úspešnej implementácii systému manažérstva kvality dochádza k merateľnému zníženiu nekvality vyjadrenej sústavou ukazovateľov (napríklad počet reklamácií, počet sťažností, počet nepodarkov, počet chýb a pod.). Incidentom sa rozumie taký stav, ktorý je opakom želaného stavu a má reálny dopad na činnosť organizácie a organizácia musí vyvinúť personálne, materiálne alebo finančné zdroje na odstránenie dôsledkov incidentu alebo jeho dôsledkov. Ak ide o systém manažérstva proti korupcii, tak incidentom je oznámená protispoločenská činnosť, vrátane korupcie alebo to môžu byť aj incidenty vyplývajúce z ďalších požiadaviek ISO 37001, napríklad rozhodovanie osôb, ktoré sú v konflikte záujmov, rozhodovanie osôb, ktoré neboli podrobné náležitému posúdeniu dôveryhodnosti, ignorovanie konkrétneho korupčného rizika a pod.

Na základe toho je preto vhodné v rámci analýzy súčasného stavu uskutočniť aj zisťovanie povedomia zamestnancov organizácie o prevencii v oblasti korupcie alebo korupcie ako takej. Najefektívnejšou formou zisťovania povedomia je dotazníkový prieskum. Dotazník sa musí realizovať anonymne a mal by obsahovať minimálne tieto oblasti:

- **identifikačné a triediace údaje.** Odporúčaným triediacim znakom je identifikácia organizačného útvaru, kde zamestnanec pôsobí, aj keď to nie je relevantné, ak daný organizačný útvar tvorí len jeden alebo dvaja zamestnanci. V prípade veľkých organizácií verejnej správy sa to v praxi ukázalo ako zásadný triediaci prvok prieskumu, pretože ak sa vo výsledku preukáže vyššia miera korupčných incidentov, je možné identifikovať konkrétne organizačné útvary, kde sa diali. Prihliada sa na anonymitu prieskumu a preto jeho cieľom nie je postihovať vedúcich zamestnancov týchto útvarov, naopak, ak sa ukáže, že na niektorých organizačných útvaroch zamestnanci poukazovali na niektoré skutočnosti, môže sa v rámci implementácie zamerať zvýšená pozornosť na vzdelávanie týchto zamestnancov a lepšie pochopenie systému manažérstva proti korupcii. Ďalším dobrým identifikačným znakom je aj dĺžka pôsobenia zamestnanca v organizácii, pretože sa v praxi ukázalo, že zamestnanci, ktorí v organizácii pracujú dlhšie, častejšie poukazovali na niektoré typy protispoločenskej činnosti;
- **miera poznania vnútorných predpisov vzťahujúcich sa na systém manažérstva proti korupcii.** Organizácie verejnej správy majú často ešte pred implementáciou normy ISO 37001 vypracované etické kódexy, protikorupčné programy alebo majú vnútorné predpisy vzťahujúce sa na niektoré požiadavky ISO 37001, napríklad preverovanie oznámení o protispoločenskej činnosti, ochrana oznamovateľov protispoločenskej činnosti, posudzovanie konfliktu záujmov pri verejnom obstarávaní, zásady výberových konaní a pod. Zistením poznania týchto predpisov zamestnancami opäť poukáže na protikorupčnú kultúru organizácie;

- **miera poznania legislatívnych predpisov vzťahujúcich sa na korupciu.** Nie je nevyhnutné, aby zamestnanci poznali konkrétne legislatívne predpisy, je to však dobrá analýza uvedenia si legislatívneho rámca vzťahujúceho sa na systém manažérstva proti korupcii;
- **korupčné incidenty.** V rámci analýzy súčasného stavu a pri zisťovaní protikorupčného povedomia ešte pred implementáciou SMPK, je zásadné sa pýtať na minulé a aj potenciálne korupčné incidenty. V dotazníku je potrebné vymedziť konkrétne typy korupčných incidentov (protispoločenskej činnosti) a skúmať ich incidenciu;
- **poznanie vlastnej zodpovednosti vo vzťahu k prevencii korupcie.** Dotazník môže obsahovať aj otázky, ktoré smerujú k pomenovaniu vlastnej zodpovednosti v rámci boja proti korupcii. Tento okruh otázok smeruje k zisťovaniu individuálneho povedomia;
- **poznanie konkrétnych oblastí SMPK.** V rámci zisťovania povedomia je možné zaradiť aj okruhy otázok, ktoré priamo súvisia s vybranými požiadavkami normy ISO 37001. Často sa napríklad v týchto dotazníkoch vyskytujú priame otázky na poznanie definície korupcie;
- **návrh vlastných podnetov na zlepšenie boja proti korupcii.** V dotazníku je potrebné dať priestor aj samotným zamestnancom, aby vyjadrili svoj názor alebo poskytli podnety na zlepšenie opatrení v oblasti prevencie korupcie.

Zisťovanie povedomia dotazníkovým prieskumom nie je kľúčová činnosť v rámci analýzy súčasného stavu, je však nastaveným zrkadlom protikorupčnej kultúry. Samozrejme, v tejto odbornej metodike neuvádzame zásady a princípy sociologických prieskumov prostredníctvom dotazníka, najmä vo vzťahu k reprezentatívnosti výberového súboru zamestnancov. **V prílohe č. 1 tejto odbornej metodiky** je uvedený jeden z možných dotazníkov, ktorý bol aplikovaný v organizácii verejnej správy v rámci analýzy súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001.

2.2.2. Štruktúrované rozhovory so zamestnancami dotknutých organizačných útvarov organizácie

Ďalším významným krokom v rámci analýzy súčasného stavu SMPK je realizácia štruktúrovaných rozhovorov s vedúcimi zamestnancami dotknutých organizačných útvarov. Dotknuté organizačné útvary sú tie, ktorých sa už pred implementáciou SMPK dotýkajú niektoré budúce požiadavky vyplývajúce z normy ISO 37001. Určenie dotknutých organizačných útvarov je v kompetencii osoby zodpovednej za implementáciu SMPK v organizácii ak sa využívajú služby externej poradenskej organizácie, tak aj v súčinnosti s poradcom, ktorý môže na základe skúseností presne identifikovať tieto organizačné útvary. Okrem vedúcich zamestnancov sa môžu štruktúrované rozhovory uskutočniť aj s ostatnými, nielen vedúcimi zamestnancami, najmä ak ide o výkon konkrétnych činností realizovaných v rámci boja proti korupcii v organizácii. Cieľom štruktúrovaných rozhovorov je predovšetkým:

- **zistenie rozsahu vnútorných predpisov,** potreby ich zmien a vytvorenia nových predpisov. V tejto fáze sa vypracúva iba menný zoznam vnútorných predpisov organizácie, ktoré sa vzťahujú na plnenie požiadaviek normy ISO 37001;
- **zistenie rozsahu súčasného stavu plnenia vybraných požiadaviek normy ISO 37001.** Tento cieľ štruktúrovaných rozhovorov súvisí už s analýzou plnenia všetkých požiadaviek normy ISO 37001. Analýza niektorých požiadaviek je možná len na základe posúdenia vnútorných predpisov organizácie, ale plnenie, čiastočné plnenie alebo neplnenie niektorých špecifických požiadaviek sa musí identifikovať len na základe rozhovoru s dotknutými zamestnancami. Takýto rozhovor spresňuje pohľad na mieru plnenia danej požiadavky normy ISO 37001. Tieto rozhovory potom vedú ku kvantifikácii miery plnenia požiadaviek normy, ktoré je výsledkom analýzy všetkých požiadaviek, čo opisuje samostatná časť tejto kapitoly;
- **identifikácia rozporov v zabezpečovaní požiadaviek** podľa existujúcich vnútorných predpisov. V riadiacej praxi organizácií verejnej správy je možné stretnúť sa so situáciou, keď výklad vnútorných predpisov organizácie a najmä uplatňovanie vnútorných predpisov môže byť rozdielne alebo sa pri rozhovoroch identifikuje rozpor v aplikácii vnútorných predpisov. Vtedy je dôle-

žité si všetky zainteresované strany na danom vnútornom predpise pozvať na spoločné stretnutie s cieľom vzájomného vyjasnenia si prípadných rozporov;

- **identifikácia inovačného potenciálu procesov a vnútorných predpisov** vzťahujúcich sa na systém manažérstva proti korupcii. Pri analýze vnútorných predpisov a ich aplikácie v praxi vyplývajúcej z rozhovorov, môže dôjsť k identifikácii potenciálu na zlepšenie nielen samotného vnútorného predpisu, ale aj postupov v procesoch. Tieto miesta na zlepšenie je potrebné zaznamenať ako potenciálne opatrenia v rámci tvorby politík, štruktúr a procesov systému manažérstva proti korupcii.

Ak sa v praxi vyskytne situácia, že na základe rozhovorov sa nedokáže odstrániť rozpor vo výklade niektorého z vnútorných predpisov, môže sa ako pomocný nástroj použiť 3L analýza procesu. Tento nástroj sa využíva v procesnom modelovaní a procesnom manažmente.

2.2.3. Analýza plnenia legislatívnych požiadaviek priamo súvisiacich s normou ISO 37001

Súčasťou analýzy súčasného stavu je aj zisťovanie miery implementácie legislatívnych predpisov do vnútorných predpisov organizácie. Vzhľadom na to, že systém manažérstva proti korupcii má silný legislatívny rámec a mnohé procesy sa opierajú o konkrétne zákony, vyhlášky a uznesenia vlády, je potrebné preskúmať, ktoré legislatívne predpisy sa vzťahujú na danú organizáciu. V praxi organizácií verejnej správy sú spravidla všetky legislatívne predpisy implementované správne a preto nie je potrebné sa tomuto zásadným spôsobom v rámci analýzy súčasného stavu zaoberať. Legislatívne požiadavky sú nadradené vnútorným predpisom organizácie a požiadavkám systému manažérstva proti korupcii. Pri implementácii SMPK sa teda prihliada na legislatívu a mieru jej zohľadnenia vo vnútorných predpisoch organizácie. Zoznam legislatívnych predpisov vzťahujúcich sa na SMPK je uvedený v prvej kapitole tejto odbornej metodiky.

2.2.4. Analýza vnútorných predpisov súvisiacich s normou ISO 37001

V rámci štruktúrovaných rozhovorov s vedúcimi alebo aj ďalšími dotknutými zamestnancami organizácie, sa vypracuje zoznam vnútorných predpisov súvisiacich s plnením požiadaviek normy ISO 37001. Tento menný zoznam je predpokladom pre hĺbkovú analýzu ich textového znenia. Cieľom analýzy vnútorných predpisov je predovšetkým:

- identifikácia textového znenia existujúcich vnútorných predpisov, ktoré **úplne pokrývajú** vybrané požiadavky normy ISO 37001. V každom vnútornom predpise sa musí vyznačiť časť, ktorá je dôkazom plnenia príslušnej požiadavky normy s uvedením, ktorého konkrétneho článku normy sa text týka;
- identifikácia textového znenia vnútorných predpisov, ktoré iba **čiastočne pokrývajú** vybrané požiadavky normy ISO 37001. V každom vnútornom predpise sa musí vyznačiť časť, ktorá je dôkazom iba čiastočného plnenia príslušnej požiadavky normy s uvedením, ktorého konkrétneho článku normy sa text týka;
- identifikácia textového znenia, ktoré **je v rozpore s požiadavkami** normy ISO 37001. V riadiacej praxi sa možno stretnúť s identifikáciou rozporov medzi požiadavkou normy ISO 37001 a vnútorným predpisom organizácie. V takomto prípade sa vyznačí text, ktorý je v rozpore a uvedenie sa aj konkrétny článok normy;
- **identifikácia štruktúry vnútorných predpisov.** Štruktúra vnútorných predpisov sa uvádza podľa typov dokumentácie, ktorú si organizácia tvorí;
- **identifikácia procesu** tvorby, aktualizácie, distribúcie, oboznamovania sa, ukladania a archivovania vnútorných predpisov a záznamov vznikajúcich z činnosti organizácie. Tento proces je v organizáciách verejnej správy zabezpečený, je potrebné však identifikovať, či registratúrny poriadok, registratúrny plán a prípadne aj archívny poriadok dostatočne pokrývajú požiadavky článku 7.5 Zdokumentované informácie.

V praxi sa analýza vnútorných predpisov realizuje priamo v elektronických verziách vnútorných predpisov a to v ich aktuálnych vydaniach. Ako odporúčanie možno uviesť, že priamo v dokumentoch sa vyznačí zelenou farbou textové znenie úplne pokrývajúce vybrané požiadavky normy ISO 37001, žltou farbou čiastočné plnenie niektorých požiadaviek a červenou farbou textové znenie, ktoré je v rozpore buď s legislatívou alebo s požiadavkami normy ISO 37001. Výsledkom analýzy vnútorných predpisov je určenie:

- ktoré vnútorné predpisy budú zrušené,
- ktoré vnútorné predpisy budú doplnené,
- ktoré vnútorné predpisy budú vydané ako nové vydanie,
- ktoré vnútorné predpisy budú vytvorené ako úplne nové,
- kto bude za zmeny jednotlivých vnútorných predpisov zodpovedať.

Výsledky nielen analýzy textového znenia vnútorných predpisov, ale aj všetkých ďalších aktivít v rámci analýzy súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001, sa stávajú základom pre návrh konkrétnych implementačných opatrení na tvorbu politík, štruktúr a procesov systému manažérstva proti korupcii. Všetky výsledky sa priebežne zaznamenávajú a z nich sa vyhotoví zoznam všetkých potrebných opatrení na úspešnú implementáciu ISO 37001.

2.2.5. Analýza súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001

Táto podetapa implementácie systému manažérstva proti korupcii a jeho predimplementačnej analýzy je kritická. Predimplementačnou analýzou sa rozumie analýza súčasného stavu. Overovaním zhody medzi požiadavkami normy ISO 37001 a ich skutočným plnením v riadiacej praxi organizácie sa identifikuje potreba:

- aplikovať do procesov organizácie požiadavky normy ISO 37001, ktoré sa v organizácii vôbec neuplatňujú,
- doplniť do procesov aplikáciu požiadaviek, ktoré sa v organizácii uplatňujú iba čiastočne,
- zvážiť zlepšovanie procesov, ktorými sa plnia požiadavky ISO 37001, najmä ak existujú príklady dobrej praxe a organizácia by mohla zlepšiť opatrenia v oblasti prevencie korupcie,
- zvážiť plnenie vybraných požiadaviek externými poskytovateľmi, pričom ide o postimplementačné služby na udržiavanie systému manažérstva proti korupcii uvádzané v rámci rozhodovania vrcholového manažmentu.

Pre analýzu súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001 platia tieto hlavné zásady:

1. overovanie plnenia požiadaviek normy ISO 37001 sa uskutočňuje kontrolným zoznamom otázok,
2. kontrolný zoznam otázok musí reflektovať na všetky požiadavky systému manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001,
3. odpovede na otázky musia byť jednoznačne identifikovateľné a podložené konkrétnymi dôkazmi,
4. podporou pre identifikáciu zhody medzi požiadavkami normy ISO 37001 a ich skutočným plnením v riadiacej praxi organizácie verejnej správy je kvantifikácia miery plnenia požiadaviek,
5. výsledkom analýzy súčasného stavu plnenia požiadaviek je návrh opatrení na implementáciu tých požiadaviek, ktoré sa neuplatňujú, uplatňujú sa čiastočne alebo sa uplatňujú nevhodným spôsobom.

Predimplementačnú analýzu realizuje buď osoba zodpovedná za implementáciu ako interný zamestnanec v prípadnej súčinnosti s ďalšími zamestnancami, ak už prešli vzdelávaním a nadobudli príslušnú kompetentnosť alebo ju realizuje externý poradca, ktorý má dostatočné skúsenosti v oblasti systémov manažérstva proti korupcii.

Kontrolný zoznam otázok môže mať rôzny rozsah. Ak sa má zabezpečiť, aby sa každá požiadavka overila, je potrebné tento kontrolný zoznam otázok pripraviť dôsledne.

Norma ISO 37001 vo svojom znení uvádza požiadavky ako články, ktoré majú svoje odseky a prípadne písmená. Čiže v kontrolnom zozname sa musia definovať otázky vzťahujúce sa na celé textové znenie normy. V niektorých prípadoch sa v jednom odseku alebo písmene konkrétneho článku môže vyskytovať aj súvetie, ktoré obsahuje spojku „a“. Preto je nevyhnutné vytvoriť z jednej vety viacero otázok, aby sa komplexne pokryli všetky požiadavky ISO 37001. Naopak, niektoré požiadavky sú akoby duplicitné.

Niektoré články normy ISO 37001 sú označené názvom „Všeobecne“ a definujú rámec požiadaviek, ktoré sú potom rozpracované v ďalších článkoch normy a preto nie je potrebné sa na ne pýtať dvakrát a teda ani dvakrát vytvárať otázky do kontrolného zoznamu. V norme sú však aj iné duplicitne uvádzané požiadavky, ktoré nie sú vždy vo všeobecnej časti daného článku. Preto je veľmi dôležité detailné poznanie všetkých požiadaviek ISO 37001, aby sa v kontrolnom zozname vylúčili akékoľvek duplicitné otázky. Ako príklad tvorby kontrolného zoznamu otázok je v tabuľke 4 uvedené znenie niektorých článkov normy a z nich odvodené otázky. Príklad B obsahuje znenie potenciálnych otázok, avšak tie sú zo zoznamu vyškrtnuté, pretože otázka existencie protikorupčných cieľov je definovaná v inej časti normy a preto nie je potrebné sa na cieľ pýtať hneď, ako sa prvýkrát objaví v textovom znení normy.

Tabuľka 4: Príklad odvodu otázok z požiadaviek normy ISO 37001

A. Príklad odvodu otázky z jednoznačného znenia požiadavky normy ISO 37001		
Článok normy	Znenie požiadavky	Odvodená otázka
5.2 Protikorupčná politika	Vrcholový manažment musí vytvoriť, udržiavať a preskúmavať protikorupčnú politiku, ktorá: a) zakazuje korupciu;	1. Vytvoril, udržiava a preskúmava vrcholový manažment protikorupčnú politiku, ktorá zakazuje korupciu?
B. Príklad odvodu otázky z kombinácie relatívne duplicitného znenia požiadavky a jej následnej špecifikácie v inej požiadavke		
Článok normy	Znenie požiadavky	Odvodené otázky
4.5.2	Organizácia musí ustanoviť kritériá na hodnotenie vlastnej úrovne korupčného rizika, pričom sa musia zohľadňovať politiky a ciele organizácie.	1. Ustanovila organizácia kritériá na hodnotenie vlastnej úrovne korupčného rizika? 2. Má organizácia politiky? 3. Má organizácia ciele? 4. Zohľadňuje organizácia politiky a ciele pri hodnotení vlastnej úrovne korupčného rizika?
6.2 Protikorupčné ciele a plánovanie ich dosiahnutia	Organizácia musí stanoviť pre príslušné funkcie a úrovne cieľov systému manažérstva proti korupcii.	1. Stanovila organizácia pre príslušné funkcie a úrovne cieľov systému manažérstva proti korupcii?
C. Príklad odvodu otázky zo súvetia vyjadrujúceho viacero požiadaviek		
Článok normy	Znenie požiadavky	Odvodené otázky
5.3.2 Funkcia dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel	Osoba vo funkcii dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel musí mať priamy a rýchly prístup k správne mu orgánu (ak existuje) a k vrcholovému manažmentu pre prípad, že je potrebné v súvislosti s korupciou alebo systémom manažérstva proti korupcii predložiť akýkoľvek problém alebo informovať o obavách.	1. Má osoba vykonávajúca dohľad (OVD) nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel priamy a rýchly prístup k správne mu orgánu, ak je to v organizácii aplikovateľné, pre prípad, že je potrebné v súvislosti s korupciou alebo systémom manažérstva proti korupcii predložiť akýkoľvek problém alebo informovať o obavách? 2. Má OVD priamy a rýchly prístup k vrcholovému manažmentu pre prípad, že je potrebné v súvislosti s korupciou alebo systémom manažérstva proti korupcii predložiť akýkoľvek problém alebo informovať o obavách?

Konečný zoznam kontrolných otázok sa môže líšiť od organizácie k organizácii. Ich počet závisí aj od skúseností osoby, ktorá predimplementačnú analýzu realizuje a taktiež od dostatočného poznania protikorupčnej kultúry v organizácii. V riadiacej praxi sa využíva na vytvorenie kontrolného zoznamu otázok tabuľkový procesor, najčastejšie MS Excel. Ak platí zásada, že je vhodné kvantifikovať mieru plnenia požiadaviek, tak je potrebné vytvoriť pravidlá kvantifikácie. V tabuľke 5 je uvedená možná hodnotiacia škála pre kvantifikáciu miery plnenia konkrétnej požiadavky vyjadrenej konkrétnou otázkou.

Tabuľka 5: Hodnotiacia škála plnenia požiadaviek normy ISO 37001

NA	Neaplikovateľné	Požiadavka nie je v organizácii aplikovateľná.
0	Neaplikované	Požiadavka normy sa vôbec v riadiacej praxi neaplikovala a neexistuje k tomu ani vnútorný predpis.
1	Nedostatočné	Požiadavka normy sa v praxi aplikuje iba čiastočne a vnútorný predpis k jej aplikácii neexistuje.
2	Čiastočné	Požiadavka normy sa v praxi aplikuje iba čiastočne a vnútorný predpis k jej aplikácii existuje.
3	Dobré	Požiadavka normy sa aplikuje v organizácii v celom rozsahu a vnútorný predpis k nej neexistuje.
4	Veľmi dobré	Požiadavka normy sa aplikuje v organizácii v celom rozsahu a vnútorný predpis k nej existuje.
5	Vynikajúce	Požiadavka normy sa aplikuje v organizácii v celom rozsahu, vnútorný predpis k nej existuje a je príkladom dobrej praxe pre iné organizácie.

Hodnotiacia škála obsahuje aj položku „NA“ (not applicable). Ide o prípad, keď sa daná požiadavka v organizácii nemôže uplatniť. Ako príklad môže byť článok 5.1.1. Správny orgán. Ak ho organizácia nemá, nemôže byť súčasťou analýzy plnenia požiadaviek v zmysle kvantifikácie miery plnenia. Analyzovať sa daná požiadavka musí, ale do výsledku hodnotenia sa nezapočítava. Ostatné hodnotenia sú kombináciou miery plnenia požiadaviek a existencie vnútorného predpisu, pričom úroveň miery plnenia môže byť na úrovni nesplnená, čiastočne splnená, splnená a splnená ako príklad dobrej praxe. Pridelovanie bodov sa uskutočňuje tak, že ku každej otázke v kontrolnom zozname sa prideli skutočná hodnota podľa výsledkov analýzy. Práve tu je vhodné analýzu v prípade, že vnútorný predpis alebo vlastné pozorovanie nedokáže dostatočne odpovedať na otázku z kontrolného zoznamu, doplniť o realizáciu dodatočných štruktúrovaných rozhovorov s dotknutými zamestnancami.

Keď existuje bodovacia škála, je potrebné poznať počet otázok zaradených do kontrolného zoznamu. Platí, že počet otázok vynásobený maximálne predeliteľným počtom bodov, čo je hodnota 5, dáva celkovú maximálnu mieru plnenia požiadaviek normy ISO 37001 (R_{max}). Naopak, súčet skutočne pridelených bodových hodnotení za jednotlivé otázky, nám dáva hodnotu skutočného plnenia požiadaviek (R_C). Miera plnenia požiadaviek normy sa tak v celkovom hodnotení vypočíta ako percentuálny podiel $R_C / R_{max} \times 100 [\%]$.

Analýza súčasného stavu sa v praxi realizuje aj tak, že sa vypracujú parciálne kontrolné zoznamy otázok a to podľa článkov 4, 5, 6, 7, 8, 9 a 10 normy ISO 37001. Vznikne tak 7 čiastkových kontrolných zoznamov a percentuálna miera sa počíta vždy iba pre daný počet otázok vzťahujúcich sa na daný článok normy. Na obrázku 5 je znázornená vzorová štruktúra kontrolného zoznamu otázok vytvorená v tabuľkovom procesore MS Excel.

Napríklad, pre článok 4 normy bolo v súlade s pravidlami odvodu otázok definovaných 22 otázok, čo znázorňuje obrázok 5. Na obrázku sú niektoré riadky skryté pre názornosť výpočtu miery plnenia požiadaviek daného článku. Ako vidieť, maximálny počet bodov je daný súčinom počtu otázok, ktorých je 22 a maximálnym počtom bodov, ktoré je zadanú otázku možné dosiahnuť, čo je 5. Maximálna miera plnenia je 110 bodov. Na základe vstupnej analýzy sa dospelo k záveru, že pred implementáciou normy ISO 37001 bola miera plnenia požiadaviek článku 4 na úrovni 31,82 %. Takto sa vypočítali percentuálne miery aj pri ostatných článkoch normy a celkový výsledok sa vypočítal ako aritmetický priemer hodnôt čiastkových kontrolných zoznamov. Pre ilustráciu, vo vybranej organizácii verejnej správy bola miera plnenia požiadaviek normy ISO 37001 na úrovni 31,82 %.

Obrázok 5: Vzor štruktúry kontrolného zoznamu otázok v MS Excel

Analýza plnenia požiadaviek normy ISO 37001:2016									
Článok normy: 4 Súvislosti organizácie									
P.č.	Interpretácia požiadaviek normy				H	Poznámky			Článok normy
1	Je určený účel a stratégia (čl. 5.1.1 b) organizácie?				4	Účel a stratégia je určená v interných dokumentoch organizácie, predovšetkým v Štatúte organizácie.			4.1
2	Sú pri určení interných a externých záležitostí zohľadnené veľkosť, štruktúra a delegované rozhodovacie právomoci organizácie?				1	Organizácia určuje interné a externé záležitosti prostredníctvom pripravovaného aplikačného programového vybavenia. Hodnotené položky zohľadňujú štruktúru organizácie a delegované rozhodovacie právomoci organizácie, avšak nezohľadňujú veľkosť organizácie. Zatiaľ neexistuje relevantný dokument o plnení požiadavky.			4.1 a)
20	Posudzuje sa pravidelne korupčné riziko?				0	Posúdenie korupčného rizika zatiaľ nebolo realizované a neexistuje dokument, ktorý by zaznamenával dané posúdenie.			4.5.3 a)
21	Posudzuje sa korupčné riziko aj v prípade významnej zmeny štruktúry alebo činnosti organizácie?				0	Posúdenie korupčného rizika zatiaľ nebolo realizované a neexistuje dokument, ktorý by zaznamenával dané posúdenie.			4.5.3 b)
22	Je o posudzovaní korupčného rizika uchovávaná zdokumentovaná informácia?				0	Posúdenie korupčného rizika zatiaľ nebolo realizované a neexistuje dokument, ktorý by zaznamenával dané posúdenie.			4.5.4
22					35	Maximálny počet	110	Miera plnenia	31,82%
4- Súvislosti organizácie									
Stupnica a intervaly		Výsledky hodnotenia		5 - Vodcovstvo		6 - Plánovanie		7 - Podpora	

Interpretáciu výsledkov je možné taktiež diferencovať. Najčastejšie sa na vizualizáciu výsledkov parciálnych kontrolných zoznamov využíva radarový graf, kde je zaznamenaná maximálna bodová hodnota a skutočne dosiahnutá hodnota, vždy za príslušný článok normy ISO 37001. Takto je možné identifikovať, ktorá oblasť sa najmenej uplatňuje v riadiacej praxi organizácie a to vo vzťahu k ISO 37001. Celková miera plnenia požiadaviek normy je však len orientačným číslom, ktoré sa uvádza v rámci potreby poznať súčasný stav systému manažérstva proti korupcii.

Oveľa zásadnejšie sú, ako to vidieť aj na obrázku 5, uvádzané poznámky. Pri predimplementačnej analýze je kľúčové pri každej odpovedi uviesť, akým spôsobom sa požiadavka plní a najmä, ak sa neplní úplne, aké je navrhované implementačné opatrenie. Vo výsledku tak okrem kvantifikácie miery plnenia dostávame aj zoznam konkrétnych opatrení na implementáciu normy ISO 37001. Tieto opatrenia potom vedú k úspešnej implementácii systému manažérstva proti korupcii.

2.2.6. Analýza existujúcich systémov manažérstva v organizácii

Táto etapa vstupnej analýzy súčasného stavu má za cieľ identifikovať, či v organizácii bol implementovaný a je udržiavaný a zlepšovaný iný normami podporený systém manažérstva. Aj keď je táto odborná metodika koncipovaná ako primárna implementácia, v riadiacej praxi je nevyhnuté zistiť predimplementačné podmienky vo vzťahu k existujúcim systémom manažérstva.

Ak je v organizácii implementovaný predchádzajúci iný normami podporený systém manažérstva, je potrebné rozhodnúť, či bude systém manažérstva proti korupcii ako v poradí ďalší:

- sekundárnou implementáciou bez integrácie s existujúcim systémom manažérstva,
- sekundárnou implementáciou integrovaním s existujúcim systémom manažérstva.

Toto rozhodnutie má zásadný vplyv na určenie implementačných opatrení. Ak sa organizácia verejnej správy rozhodne integrovať systém manažérstva proti korupcii s už existujúcim systémom manažérstva, je nevyhnutné dodržať niektoré základné zásady a princípy:

- **overenie miery zhody medzi požiadavkami systému manažérstva proti korupcii a existujúcim systémom manažérstva.** V tomto prípade sa musí analyzovať každá požiadavka existujúceho systému manažérstva a to v jej textovom znení a aj z hľadiska jeho aplikácie v riadiacej praxi. Je potrebné pripomenúť, že systémy manažérstva sú v súlade so smernicou ISO/IEC Časť 1: Konsolidovaný dodatok ISO - Postupy špecifické pre ISO, jej prílohou SL: Návrh pre štandard manažérskych systémov a prílohou SL/2: Nadradená štruktúra, identický základný text, všeobecné termíny a základné definície. Táto smernica a jej prílohy definujú základnú spoločnú (nadradenú) štruktúru pre normami podporené systémy manažérstva. Takáto nadradená štruktúra vytvára základ pre efektívnu integráciu viacerých systémov manažérstva. Preto sa v riadiacej praxi často stretávame s identickými požiadavkami, ktoré sú definované pre príslušné oblasti organizácie (procesy) a vymedzené danými technickými normami;
- požiadavky, ktoré sú pre obidva systémy manažérstva identické, sa z implementácie systému manažérstva proti korupcii ako nového, **vylučujú**. Dôvodom je to, že sa už v riadiacej praxi daná požiadavka aplikuje a je v zhode s oboma systémami manažérstva;
- požiadavky, ktoré sú pre obidva systémy manažérstva podobné, sa **adaptujú**. Adaptácia prebieha vždy podľa toho, či chceme aplikáciu požiadavky podľa existujúceho systému manažérstva rozšíriť o plnenie požiadavky definovanej v systéme manažérstva proti korupcii alebo naopak, či sa adaptácia uskutoční zrušením existujúcich procesov a definujú sa nové procesy v súlade s normou ISO 37001, čím sa zabezpečí aj plnenie požiadaviek z normou podporeného existujúceho systému manažérstva. Ide o princíp dominantnej požiadavky z vybraného systému manažérstva, ktorej sa iná, ale podobná požiadavka prispôbi;
- požiadavky, ktoré sú nové, implementujú sa **v celom rozsahu**. Nie všetky požiadavky, aj napriek nadradenej štruktúre noriem pre systémy manažérstva, sú identické alebo podobné. Naopak, zvyčajne v praxi prevažujú nové požiadavky, ktoré sú špecifické pre ten, ktorý systém manažérstva. V takomto prípade sa analýza identickosti alebo podobnosti nerealizuje, ale požiadavka sa implementuje v celom rozsahu tak, aby bola preukázaná zhoda s danými normami.

2.2.7. Návrh opatrení na zavedenie politík, štruktúr a procesov systému manažérstva proti korupcii

Poslednou etapou analýzy súčasného stavu je návrh opatrení na zavedenie politík, štruktúr a procesov systému manažérstva proti korupcii. Tento návrh opatrení vychádza z predchádzajúcich etáp, pričom opatrenia vyplývajú:

- zo zisťovania protikorupčného povedomia v organizácii, kedy vieme identifikovať potenciálne organizačné útvary s vyšším korupčným rizikom alebo priamo potenciálne korupčné incidenty,
- zo štruktúrovaných rozhovorov so zamestnancami dotknutých organizačných útvarov, kedy sa identifikuje skutočná aplikácia vybraných požiadaviek normy ISO 37001 tak, ako prebieha v súčasnosti,
- z analýzy plnenia legislatívnych požiadaviek súvisiacich s normou ISO 37001, kedy je možné identifikovať kritické miesta v plnení alebo vo vykonávacích predpisoch nadväzujúcich na legislatívu SR spojenú s korupciou a ochranou oznamovateľov,
- z analýzy vnútorných predpisov súvisiacich s normou ISO 37001, kedy vieme identifikovať presné časti alebo celé vnútorné predpisy, ktoré je potrebné ponechať, meniť alebo zrušiť,
- z analýzy súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001, ktorá sa realizuje prostredníctvom kontrolného zoznamu otázok odvodených z textového znenia požiadaviek normy ISO 37001,
- z analýzy existujúcich systémov manažérstva v organizácii, kedy sa vylučujú identické požiadavky dvoch normami podporených systémov manažérstva alebo sa tieto požiadavky vzájomne adaptujú.

Návrh zoznamu implementačných opatrení musí byť veľmi detailný a musí obsahovať konkrétne organizačné útvary, konkrétne pracovné pozície a konkrétne vnútorné predpisy, ktoré sa budú meniť alebo dopĺňať. Na základe neho sa potom pripraví implementačný projekt.

Analýza súčasného stavu plnenia požiadaviek normy ISO 37001 je kľúčová, pretože pomocou nej sa jasne určia všetky potrebné implementačné opatrenia. Je časovo náročná, ale jasne poukáže na všetky oblasti a najmä požiadavky normy ISO 37001, ktoré sa v organizácii neuplatňujú alebo sa uplatňujú iba čiastočne. Dobrá analýza je základom dobrej a úspešnej implementácie.

V riadiacej praxi organizácií verejnej správy sa často analýza súčasného stavu realizuje za pomoci externej poradenskej organizácie, čo zvyšuje úspešnosť následnej implementácie. Spravidla je analýza súčasného stavu súčasťou zmluvy s konzultačnou organizáciou. V praxi môže nastať aj stav, keď organizácia verejnej správy na základe vstupnej analýzy prijme iba niektoré opatrenia z nej vyplývajúce a nedochádza k implementácii normy ISO 37001 v celom rozsahu jej požiadaviek.

Výhodou realizácie predimplementačnej analýzy je aj to, keď sa kontrolný zoznam otázok vypracovaný na zisťovanie miery plnenia požiadaviek normy ISO 37001 použije v budúcnosti v rámci prípravy interných audítorov na výkon interných auditov.

Predimplementačná analýza môže poukázať aj na potenciálne vyvolané náklady, ktoré je potrebné vynaložiť v súvislosti s implementáciou daného systému manažérstva. Môže ísť napríklad o potrebu dodatočného odmeňovania zamestnancov, ktorí sú vystavení vysokému korupčnému riziku alebo o náklady spojené s riadením korupčných rizík, ak sa bude využívať špecifické programové vybavenie alebo bude potrebné kustomizovať existujúci informačný systém.

2.3. Projektová príprava implementácie normy ISO 37001

Tato etapa implementácie poukazuje na princípy projektového manažmentu a jeho využitie pri implementácii systému manažérstva proti korupcii. Všeobecne platí, že implementácia systému manažérstva má atribúty projektu, pretože ide o jedinečnú a neopakujúcu sa aktivitu s presne stanoveným začiatkom a ukončením. A keďže ide o projekt, je žiadúce všetky aktivity riadiť ako ucelený implementačný projekt. V tejto odbornej metodike nie sú uvedené princípy a fázy projektového manažmentu, uvedené sú len základné úlohy spojené s prípravou a riadením implementácie ako projektu:

- vypracovanie finálneho zoznamu opatrení na implementáciu systému manažérstva proti korupcii podľa etapy 2.2.7,
- zostavenie časového plánu a to určením plánovaných termínov začatia realizácie opatrení a ich ukončenia v súlade s plánovaným počtom osobodní (osobohodín) a mierou požadovanej súčinnosti zamestnancov organizácie,
- vypracovanie harmonogramu s jasnou postupnosťou realizácie opatrení na implementáciu ISO 37001 (ktoré opatrenie sa môže realizovať až po inom opatrení, ktoré implementačné opatrenie musí predchádzať inému opatreniu, ktoré opatrenia sa môžu realizovať súbežne a naopak, ktoré nie),
- určenie zodpovedností za realizáciu jednotlivých opatrení z hľadiska zavedenia opatrenia do riadiacej praxe, pričom musí byť jasná aj metodická realizácia opatrenia,
- určenie materiálnych, priestorových a finančných zdrojov na realizáciu jednotlivých implementačných opatrení, aj keď sa v prípade obstarania implementácie externe využitím poradenskej spoločnosti zvyčajne uvádza celková cena, mali by byť špecifikované konkrétne požiadavky na takéto zabezpečenie,
- určenie spôsobu komunikácie počas implementácie normy ISO 37001, to znamená určiť osoby a spôsoby komunikácie pri plánovaní konzultácií so zamestnancami verejnej správy, pri riešení sťažností a zabezpečení kontroly napredovania projektu; zvyčajne je organizáciou verejnej správy určený projektový manažér alebo koordinátor implementácie, ktorý sa v budúcnosti zvyčajne stáva aj osobou vykonávajúcou dohľad nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel,
- ak je to potrebné a nepostačuje iba určenie osôb zodpovedných za konkrétny typ komunikácie vyplývajúci z konkrétnej projektovej situácie, môže sa ustanoviť riadna projektová organizačná štruktúra. Z implementačnej praxe systému manažérstva proti korupcii však k vytváraniu takýchto osobitných štruktúr nedochádza;
- jednou z typických úloh je aj zhodnotenie prípadných rizík počas implementácie systému manažérstva proti korupcii, to sa však taktiež v praxi organizácií verejnej správy často nerealizuje, pretože ochranou pred vysokými rizikami implementácie sú zvyčajne sankcie vyplývajúce zo zmluvy s externou poradenskou spoločnosťou pri externom zabezpečovaní implementačných služieb; alebo v prípade implementácie internými zamestnancami organizácie, sa eliminácia rizík realizuje prostredníctvom vedúcich zamestnancov alebo koordinátora implementácie; je však možné aplikovať riadenie rizík aj ako samostatnú časť v rámci projektu implementácie ISO 37001.

2.4. Zavedenie politík, štruktúr a procesov systému manažérstva proti korupcii

Táto etapa predstavuje samotnú vecnú stránku implementácie, pretože sa v riadiacej praxi organizácie verejnej správy zavádzajú konkrétne politiky, procesy, menia a dopĺňajú sa alebo sa vytvárajú

úplne nové vnútorné predpisy. Táto etapa je časovo najnáročnejšia, pretože sa zasahuje do štruktúry riadiacich činností organizácie. Implementáciou dochádza k zmene, k inovácii existujúceho systému riadenia bez ohľadu na to, či ide o primárnu alebo sekundárnu implementáciu.

Žiadna organizácia verejnej správy nie je úplne identická a preto ani zavedenie politík, štruktúr a procesov nie je identické. Implementácia sa líši od organizácie k organizácii, aj keď sa implementujú vždy tie isté požiadavky vymedzené normou ISO 37001. Implementácia, jej rozsah a najmä implementačné opatrenia vychádzajú z reálií tej, ktorej organizácie a práve predimplementačná analýza ukazuje, kde sa organizácia v boji proti korupcii nachádza a v akom rozsahu plní požiadavky normy. Je preto nevyhnuté pristupovať v každej organizácii k implementácii ako k jedinečnému projektu.

Táto odborná metodika má okrem všeobecného návodu na implementáciu akéhokoľvek systému manažérstva, pretože ide o analogické systémy, ukázať aj príklady dobrej praxe. Kapitola 3 je zameraná na ukážku možného spôsobu aplikácie požiadaviek normy ISO 37001 a tieto ukážky sa môžu aj náležite v praxi organizácií verejnej správy použiť. Preto je v kapitole 2.4. uvedený všeobecný rámec pre zavádzanie politík, štruktúr a procesov systému manažérstva proti korupcii. Konkrétne vzory dokumentov, politík alebo procesov sú vymedzené v tretej kapitole tejto odbornej metodiky. Preto, napríklad v podkapitole 2.4.3., nie sú uvedené konkrétne vzory dokumentov, ale iba rámec pre ich vypracovanie. Tento rámec je logickou postupnosťou pre implementáciu akéhokoľvek normou podporeného systému manažérstva a mal by obsahovať tieto základné kroky:

- zvyšovanie kompetentnosti dotknutých osôb organizácie verejnej správy a to vo vzťahu k plneniu požiadaviek normy ISO 37001,
- zmena existujúcich procesov, politík a štruktúr organizácie a zavedenie nových politík, štruktúr a procesov,
- vytvorenie nových zdokumentovaných informácií a to v súlade s požiadavkami na ich vytváranie, aktualizovanie a riadenie,
- zmeny a doplnenia existujúcich zdokumentovaných informácií,
- schválenie procesov, politík, štruktúr a zdokumentovaných informácií príslušnou autoritou.

2.4.1. Zvyšovanie kompetentnosti dotknutých osôb

Zvyšovanie kompetentnosti dotknutých osôb predstavuje implementačné vzdelávanie, ktoré spočíva v dosiahnutí požadovanej kvalifikácie osôb podieľajúcich sa na implementácii, udržiavaní a zlepšovaní systému manažérstva proti korupcii. Medzi dotknuté osoby zvyčajne patria:

- štatutárny zástupca organizácie,
- generálny tajomník služobného úradu,
- zodpovedná osoba podľa zákona o ochrane oznamovateľov,
- projektový manažér alebo koordinátor implementácie normy ISO 37001,
- zástupcovia útvaru vnútornej kontroly (interného auditu) alebo kontrolóri,
- zástupca organizačného útvaru, v ktorého kompetencii je zabezpečenie právnych služieb organizácie,
- vedúci zamestnanci, ktorí sú vystavení vysokému korupčnému riziku (zvyčajne sa na implementačnom vzdelávaní **zúčastňujú hierarchicky najvyššie postavení vedúci zamestnanci**, pretože nie je ešte zrejmé, ktorí vedúci zamestnanci alebo zamestnanci s delegovanou rozhodovacou právomocou, sú vystavení vysokému korupčnému riziku).

Vyššie uvedení dotknutí zamestnanci, ktorých organizácia môže doplniť o ďalšie dotknuté osoby (napríklad z útvaru pre verejné obstarávanie, z organizačného útvaru pre implementáciu projektov z fondov Európskej únie a pod.). Cieľom vzdelávania týchto zamestnancov je najmä porozumieť požiadavkám normy ISO 37001 a to ich výkladom spojeným s praktickými ukážkami alebo aj variant-

ným výkladom požiadaviek podľa danej organizácie. Výklad požiadaviek normy je určený primárne tým, ktorí sa na implementácii podieľajú alebo budú v budúcnosti zabezpečovať niektorú z kľúčových aplikácií normy ISO 37001.

Druhou a nevyhnutnou časťou predimplementačného vzdelávania je aj príprava interných audítorov. Každý normou podporený systém manažérstva definuje požiadavku na výkon interných auditov. V tomto prípade je potrebné zabezpečiť kompetentnosť osôb, ktoré budú internými audítormi. Vzdelávanie sa realizuje v súlade s normou ISO 19011.

Tretím zvyšovaním povedomia je priamo požadovaná protikorupčná odborná príprava. Tento typ odbornej prípravy je už priamo požadovaný normou a týka sa všetkých zamestnancov organizácie, a to tak súčasných ako aj budúcich. Protikorupčná príprava sa môže realizovať až vtedy, keď sa zavedie protikorupčná politika a ciele, vytvorí sa ucelený systém manažérstva proti korupcii v súlade s normou ISO 37001 a až následne môžu byť zamestnanci organizácie oboznámení s týmto systémom a z neho vyplývajúcimi vnútornými predpismi. V praxi sa potom stáva, že po implementácii normy a ešte pred certifikáciou SMPK, prebehne cyklus protikorupčnej prípravy u všetkých existujúcich zamestnancov. V norme ISO 37001 sa pre označenie zamestnancov používa širší pojem personál. V princípe platí, že každá osoba, ktorá uzatvára s organizáciou verejnej správy akýkoľvek druh pracovnoprávneho vzťahu, musí absolvovať protikorupčnú odbornú prípravu tak, aby sa venovala týmto oblastiam:

- protikorupčnej politike organizácie, postupom a systému manažérstva proti korupcii a povinnosti zamestnancov dodržiavať ich,
- korupčným rizikám a škodám, ktoré môžu vzniknúť personálu a organizácii v dôsledku korupcie,
- okolnostiam, v ktorých sa môže vyskytnúť korupcia v súvislosti s vykonávaním pracovných povinností, a ako tieto okolnosti rozpoznať,
- ako rozpoznať a reagovať na navádzanie ku korupcii alebo na ponúkание úplatku,
- ako môže personál pomôcť pri prevencii korupcie a pri zabránení korupcie a rozpoznať kľúčové ukazovatele korupčného rizika,
- príspevku personálu k efektívnosti systému manažérstva proti korupcii vrátane prínosov z lepšej protikorupčnej výkonnosti a oznamovania podozrení z korupcie,
- dôsledkom a potenciálnym následkom nerešpektovania požiadaviek systému proti korupcii,
- ako a komu môže personál oznámiť akékoľvek obavy,
- informáciám o dostupnej odbornej príprave a zdrojoch.

Ako uvádza norma ISO 37001, programy rozvíjania povedomia a odbornej prípravy sa podľa potreby musia pravidelne aktualizovať, aby sa zohľadnili nové relevantné informácie. Tento typ vzdelávania je kontinuálny a nemusí byť nevyhnutne realizovaný formou školení, môže sa realizovať aj formou samoštúdia. Vtedy je však dôležité, aby materiály poskytované na samoštúdium obsahovali všetky relevantné postupy a vnútorné predpisy požadované normou.

2.4.2. Zmena existujúcich procesov, politík a štruktúr organizácie a zavedenie nových politík, štruktúr a procesov

Zmena existujúcich politík, štruktúr a procesov a zavedenie nových, je ťažiskom implementácie. Vychádza sa zo zoznamu implementačných opatrení. Vo všeobecnosti platí, že:

- každá požiadavka vyplývajúca zo systému manažérstva proti korupcii vyvoláva potrebu inovácie niektorých existujúcich procesov, štruktúr a politík organizácie,
- nové požiadavky definované normou, ktoré sa v organizácii doposiaľ neaplikovali, vyvolávajú potrebu definovania nových politík, štruktúr alebo procesov a z nich vyplývajúcich pracovných činností,
- každá zmena existujúceho procesu alebo každý nový proces vyplývajúci z danej požiadavky systému manažérstva proti korupcii musí byť záväzný,

- záväznosť inovovaných procesov alebo novodefinovaných procesov sa zabezpečí ich vnútroorganizačnou kodifikáciou. Kodifikácia predstavuje vytvorenie takého záväzného dokumentu, ktorý umožňuje vymožitelnosť plnenia nových predpisov a postupov vyplývajúcich z požiadaviek normy ISO 37001. Minimálna úroveň kodifikácie nových pracovných činností je doplnenie pracovnej náplne daného zamestnanca, ak sú tieto činnosti vymedzené s ohľadom na charakter pracovnej náplne, vyšším stupňom vnútroorganizačnej kodifikácie je úprava vnútorných predpisov, ktoré sú pre organizáciu záväzné. Použiť sa môže aj kombinácia oboch prístupov;
- zmena procesov alebo nové procesy zvyčajne vyžadujú aj zmenu v pridelených zodpovednostiach a právomociach, čo sa premieňa do vyvolaných organizačných zmien.

Každý proces a činnosť vyvoláva potrebu inovácie štruktúr. Z hľadiska politik organizácie je priamo normou požadované prijatie protikorupčnej politiky s jasne definovaným rámcom. V praxi organizácií verejnej správy dochádza počas implementácie ISO 37001 k revízii etického kódexu, ktorý môže obsahovať definovanie niektorých typov protispoločenskej činnosti a zároveň vymedzuje aj spôsob sankcionovania takejto činnosti. Ak má organizácia takýto etický kódex alebo iný typ protikorupčného programu, je nevyhnutné, aby sa zmenili a doplnili. Ich doplnením sa odstráni potenciálny rozpor alebo potenciálny nesúlad s protikorupčnou politikou a normou ISO 37001. Nie je potrebné etický kódex rušiť alebo pozastaviť činnosť etickej komisie, ak je zriadená. Malo by sa len jasne špecifikovať, ktorá protispoločenská činnosť podlieha preverovaniu v etickej komisii a ktoré oznámenia preveruje osoba vykonávajúca dohľad nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel alebo špeciálne zriadená a na to určená komisia.

2.4.3. Vytvorenie nových zdokumentovaných informácií a zmeny a doplnenia existujúcich zdokumentovaných informácií

Nové zdokumentované informácie vznikajú vtedy, ak sa požiadavka normy v organizácii verejnej správy neaplikovala a rozsah jej aplikácie nie je možné zabezpečiť ako záväzný inak, len vytvorením novej zdokumentovanej informácie. Platí, že každý systém manažérstva by mal byť efektívny a neustále zlepšovaný. Jedným z atribútov efektívnosti systému manažérstva je aj jeho nízka administratívna náročnosť a vytvorenie len takého súboru zdokumentovaných informácií, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie plnenia požiadaviek normy ISO 37001. Každý systém manažérstva definuje minimálny súbor zdokumentovaných informácií, ktoré sa majú udržiavať a ktoré sa majú uchovávať. V prípade normy ISO 37001 ide o tieto požiadavky s uvedením v zátvorke, ktorého článku normy sa požiadavka týka:

- predmet systému manažérstva proti korupcii musí byť dostupný ako zdokumentovaná informácia (4.3),
- organizácia musí uchovávať zdokumentované informácie, ktorými preukazuje, že posudzovanie korupčných rizík sa vykonalo a použilo na vypracovanie alebo zlepšenie systému manažérstva proti korupcii (4.5.4),
- protikorupčná politika musí byť dostupná ako zdokumentovaná informácia (5.2.),
- organizácia musí uchovávať zdokumentované informácie o cieľoch systému manažérstva proti korupcii (6.2),
- organizácia musí vhodne uchovávať zdokumentované informácie ako dôkaz kompetentnosti (7.2.1),
- organizácia musí uchovávať zdokumentované informácie o postupoch odbornej prípravy, o obsahu odbornej prípravy a o tom, kedy a komu bola príprava poskytnutá (7.3),
- organizácia musí plánovať, implementovať, preskúmať a riadiť procesy potrebné na splnenie požiadaviek systému manažérstva proti korupcii a implementovať opatrenia uvedené v čl. 6.1, a to tak, že udržiava zdokumentované informácie v rozsahu nevyhnutnom na ubezpečenie, že procesy sa vykonali tak, ako sa naplánovali. Tieto procesy musia zahŕňať špecifické riadiace činnosti uvedené v čl. 8.2 až 8.10. (8.1),

- organizácia musí uchovávať vhodné zdokumentované informácie ako dôkaz o metódach a výsledkoch (9.1),
- organizácia musí uchovávať zdokumentované informácie ako dôkaz o implementácii programu auditov a výsledkov auditu (9.2.2),
- organizácia musí uchovávať zdokumentované informácie ako dôkaz o výsledkoch preskúmaní vrcholovým manažmentom (9.3.1),
- organizácia musí uchovávať súhrnné zdokumentované informácie ako dôkaz o výsledkoch preskúmania správnym orgánom, ak existuje (9.3.2),
- organizácia musí uchovávať zdokumentované informácie ako dôkaz o povahe nezhôd a o všetkých prijatých následných opatreniach a výsledkoch každého nápravného opatrenia (10.1).

Normami podporené systémy manažérstva, vrátane normy ISO 37001 definujú zdokumentované informácie ako požadované informácie a ich nosné médium, ktoré organizácia riadi a udržiava. Zjednodušene, organizácia vytvára a riadi súbor vnútorných predpisov, udržiava informácie v písomnej alebo elektronickej podobe v rôznych zoznamoch, databázach alebo súboroch a uchováva vybrané záznamy, ktoré vznikli z činnosti organizácie.

Každý normami podporený systém manažérstva definuje požiadavky na zdokumentované informácie. Ide o článok 7.5 v súlade s nadradenou štruktúrou noriem pre systémy manažérstva. Tento článok normy definuje povinnosti organizácie týkajúce sa najmä vytvárania, aktualizovania, schvaľovania, dostupnosti, ochrany, ukladania a likvidácie všetkých dokumentov. Nadradeným legislatívnym predpisom je v tomto prípade Zákon č. 395/2002 o archívoch a registratúrach. Dôležité je mať vytvorenú vlastnú štruktúru vnútorných predpisov a na nich nadväzujúcich formulárov, udržiavaných a uchovávaných záznamov, organizácia si môže definovať vlastné názvy a spôsob identifikácie dokumentov a ich revízií, musí to však byť v súlade so zákonom o archívoch a registratúrach a článkom 7.5 normy ISO 37001. Ak ide o dokumenty podliehajúce príslušnému stupňu utajenia, naň sa tieto požiadavky nevzťahujú, ale riadia sa osobitným predpisom.

Pre systémy manažérstva vo všeobecnosti platia tieto zásady a princípy, ktoré je možné pri vytváraní, aktualizácii a riadení zdokumentovaných informácií uplatniť:

- organizácia verejnej správy si môže vytvoriť príručku systému manažérstva proti korupcii ako dobrovoľnú zdokumentovanú informáciu opisujúcu spôsob plnenia požiadaviek normy ISO 37001,
- sústava nových vnútorných predpisov vyplývajúcich z požiadaviek systému manažérstva proti korupcii sa vytvára v prípade nových a komplexných požiadaviek, ktoré je potrebné kodifikovať ako záväzné pre všetkých zamestnancov organizácie, pričom k novým predpisom sa môžu viazať aj nové formuláre alebo zoznamy potrebné na udržiavanie aktuálnosti požadovaných informácií,
- ak sa nevytvára nový vnútorný predpis, z rámca ktorého vyplýva nový formulár alebo iný typ štruktúry na zaznamenávanie údajov o činnosti v oblasti boja proti korupcii, môžu sa takého formuláre vytvárať aj nezávisle od konkrétnych vnútorných predpisov, tu je ale potrebné ich riadne v rámci registratúrneho poriadku a registratúrneho plánu zaradiť do registratúry, čo platí aj o ostatných novovznikajúcich alebo aktualizovaných vnútorných predpisoch,
- pri vytváraní nových štruktúrovaných zdokumentovaných informácií je vhodné využívať automatizované riešenia dostupné v rámci existujúcich balíkov kancelárskych softvérov ako je napríklad MS Excel, prípadne sa môžu kustomizovať existujúce celoorganizačné informačné systémy, ak ich organizácia verejnej správy má implementované a používa ich a majú možnosť prispôsobenia formulárov a doplnenia funkcionality. V praxi sa využíva MS Excel najmä v súvislosti s udržiavaním aktuálnych informácií, napríklad pri hodnotení výkonnosti SMPK, pri riadení korupčných rizík a pod.,
- na riadenie zdokumentovaných informácií niektoré organizácie verejnej správy využívajú špeciálne programy na registratúrne procesy, vrátane evidencie došlej a odoslanej pošty alebo tak-

tiež riešenia špecializované na tvorbu a úpravu dokumentácie (Enterprise Content Management/ Document Management System),

- každá nová zdokumentovaná informácia musí byť identifikovateľná a v zhode so systémom označovania dokumentácie v organizácii,
- ak dochádza k zavedeniu nového procesu alebo novej štruktúry, musí sa identifikovať, či zavedenie nového procesu ovplyvňuje aj niektorý z existujúcich vnútorných predpisov. Tento krok je vlastne súčasťou analýzy vnútorných predpisov, kedy vieme presne určiť predpisy na zrušenie, zmeny a doplnenia a na tvorbu nových;
- dokumentácia sa upravuje ako súčasť implementačných opatrení, pričom je známe presné textové znenie nových alebo upravovaných predpisov;
- ak nedochádza k úprave vnútorných predpisov, nesmie sa opomenúť prípadná potreba úpravy existujúcich formulárov, ak si to implementácia normy ISO 37001 vyžaduje. Pozornosť sa musí zamerať najmä na formuláre, ktoré nie sú spojené s konkrétnym vnútorným predpisom ako jeho príloha.

Keďže zdokumentované informácie sú v celom rozsahu zároveň aj dôkazom, ako a kedy sa činnosti v organizácii vykonali, sú predpokladom pre výkon interného alebo certifikačného auditu. Je preto potrebné venovať riadeniu zdokumentovaných informácií náležitú starostlivosť. Zvyčajne v organizácii za tento proces zodpovedá na to určená osoba (správca registratúry) v súlade s registratúrnym poriadkom organizácie. V kapitole 3 sú uvedené príklady konkrétnych vnútorných predpisov ako príklady dobrej praxe v súvislosti s plnením najmä nových požiadaviek vyplývajúcich z normy ISO 37001.

2.5. Uvedenie systému manažérstva proti korupcii do riadiacej praxe

Systém manažérstva proti korupcii sa stáva záväzným pre všetkých zamestnancov organizácie odo dňa účinnosti všetkých vnútorných predpisov alebo na ne nadväzujúcich dokumentov. Akt schvaľovania dokumentácie alebo procesov môže byť postupný počas implementácie alebo sa môže definovať jeden spoločný termín, kedy všetky nové vnútorné predpisy nadobudnú účinnosť. V praxi sa zdokumentované informácie schvaľujú a stávajú účinnými postupne podľa toho, ako sa implementujú požiadavky normy. Napríklad, ak sa schváli nová protikorupčná politika, stáva sa záväznou už počas implementácie a prebieha oboznamovanie sa s ňou u všetkých zamestnancov. V nasledujúcej časti sú uvedené všeobecné kroky spojené s uvádzaním systému manažérstva proti korupcii do riadiacej praxe, vrátane jeho udržiavania:

- **schválenie procesov, politík, štruktúr a vnútorných predpisov príslušnou autoritou organizácie.** Príslušnou autoritou na schvaľovanie vnútorných predpisov je zvyčajne štatutár organizácie, ale v praxi sa to môže líšiť nielen od typu organizácie verejnej správy, ale aj od typu dokumentu. Niektoré legislatívne predpisy priamo určujú, ktoré orgány majú, ktorý typ dokumentu schvaľovať, najmä ak ide o podriadenú organizáciu. Vo všeobecnosti platí, že za každý vnútorný predpis zvyčajne obsahovo zodpovedá jeho tvorca (gestor), pre každý dokument musí byť určená autorita, ktorá ho schvaľuje a ak sa dokument aktualizuje a je potrebné ho pripomienkovať, musí byť vymedzený okruh osôb, ktoré sa k nemu vyjadrujú;
- **distribúcia nových a upravených vnútorných predpisov.** Každý fyzicky alebo elektronicky podpísaný dokument sa distribuuje na miesta ich používania a osobám, ktorých sa tento vnútorný predpis dotýka. V praxi je vhodné všetky vnútorné predpisy distribuovať všetkým zamestnancom,

najmä ak ide o systém manažérstva proti korupcii. Ak sa v rámci organizácie dokumenty zverejňujú v intranete alebo sú na inom zabezpečenom dokumentačnom serveri, zasiela sa zamestnancom notifikácia o vydaní nového alebo úprave existujúceho dokumentu, vrátane jeho dodatkov, ak sa v organizácii takéto dodatky vypracúvajú. V prípade, že sa dokument aktualizoval, je potrebné toto oznámiť;

- **oboznámenie sa s novými politikami, procesmi a vnútornými predpismi systému manažérstva proti korupcii.** V riadiacej praxi organizácií verejnej správy sa stretávame s rôznym spôsobom oboznamovania sa s novými alebo aktualizovanými vnútornými predpismi. Najjednoduchšou formou oboznámenia sa je prijatie notifikačného e-mailu o danom vnútornom predpise, pričom je v zodpovednosti zamestnanca, aby sa s daným dokumentom oboznámil. Pri tlačенých vnútorných predpisoch môže byť ich súčasťou aj oboznamovací list. Tento oboznamovací list je priamo súčasťou dokumentu alebo jeho prílohou a obsahuje zoznam zamestnancov, ktorí sa s ním oboznámili a taktiež dátum oboznámenia sa. Táto forma je vhodná najmä pri dotknutých osobách, ktoré priamo zabezpečujú vybrané činnosti vyplývajúce z požiadaviek normy ISO 37001. Primárne je odporúčané využívať elektronické dokumenty. Tretím stupňom oboznamovania sa je informácia o novom predpise ako súčasť organizačnej porady vedúceho a jemu podriadených zamestnancov. Najvyšším stupňom je inštruktáž alebo zaškolenie, ak ide o kľúčové požiadavky normy ISO 37001. Keďže norma ISO 37001 požaduje presne stanovenú štruktúru protikorupčnej odbornej prípravy, každý zamestnanec a aj partner organizácie, musí byť oboznámený so základnými dokumentmi systému manažérstva proti korupcii danej organizácie;
- **udržiavanie funkčného systému manažérstva proti korupcii a výkon interných auditov.** Funkčnosť systému manažérstva proti korupcii je zabezpečená tým, že sa plnia požiadavky, ktoré definuje norma ISO 37001 a všetky vnútorné predpisy organizácie, ktoré vznikli ako výsledok zavedenia nových procesov, štruktúr a politik vyplývajúcich z normy. Na to, aby sa zabezpečil interný dohľad nad dodržiavaním požiadaviek normy ISO 37001 a aj vnútorných predpisov, čo dokonca požaduje aj norma, je výkon interných auditov SMPK. Počas jedného certifikačného cyklu je potrebné zabezpečiť overovanie plnenia všetkých požiadaviek normy ISO 37001. Vhodným nástrojom je aplikácia kontrolného zoznamu odvodených otázok zo vstupnej analýzy súčasného stavu plnenia požiadaviek ISO 37001. Samozrejme, interní audítori musia byť kompetentní na výkon interných auditov, čo sa zvyčajne zabezpečuje už skôr spomínaným vzdelávaním;
- **identifikácia nezhôd a prijímanie nápravných opatrení.** Výsledkom overenia funkčnosti systému manažérstva proti korupcii internými auditmi je principiálne zhoda alebo nezhoda. Ak ide o akúkoľvek nezgodu medzi reálnym zabezpečovaním SMPK a požiadavkami normy, je potrebné prijať nápravné opatrenia a vykonať následný interný audit. Nezhody alebo akékoľvek nápravné opatrenia môžu byť prijímané aj na základe iných východísk, ako len na základe výsledkov interných auditov. Nápravné opatrenia môžu byť prijímané ako:
 - a) výsledok potreby eliminovať korupčné riziká,
 - b) potreba vylúčiť konkrétne osoby z rozhodovania pre konflikt záujmov,
 - c) potreba vylúčiť partnerov, ktorí sú vystavení vysokému korupčnému riziku,
 - d) výsledok preverovania oznámení o protispoločenskej činnosti,
 - e) výsledok disciplinárneho konania v súvislosti s porušením protikorupčnej politiky a pod.
- **udržiavanie aktuálnosti a integrity systému manažérstva proti korupcii.** Akýkoľvek systém manažérstva je potrebné udržiavať aktuálny a to vo vzťahu k požiadavkám normy ISO 37001, ak dochádza k jej revízii, ale najmä vo vzťahu k zmenám v organizácii ako takej. Aj po implementácii systému manažérstva proti korupcii dochádza k neustálemu prispôsobovaniu sa legislatíve SR alebo prispôsobovaniu sa vyvolaným zmenám. Týmto zmenami môžu byť organizačné zmeny, rozšírenie kompetencií organizácie verejnej správy, odobratie kompetencií, zlučovanie organizácií, vytváranie nových pracovných miest a pod. Pri akýchkoľvek zmenách systému manažérstva proti korupcii je potrebné udržať jeho integritu (celistvosť) a to tak, že každá organizačná zmena sa premietne aj do procesov, politik a vnútorných predpisov súvisiacich s opatreniami v prevencii korupcie. Ak sa doplní akákoľvek nová činnosť alebo kompetencia, je potrebné na ňu aplikovať požiadavky normy ISO 37001.

2.6. Certifikácia systému manažérstva proti korupcii

Poslednou etapou, ktorá už nie je implementačnou, ale je v tejto odbornej metodike uvedená, je certifikácia systému manažérstva proti korupcii certifikačným orgánom certifikujúcim systémy manažérstva. Ich zoznam je uvedený v tabuľke 1 a to k 30.09.2022. Pre organizácie verejnej správy je dôležité, aby pri výbere certifikačného orgánu zvolili minimálne tieto výberové kritériá:

- **cena za certifikačný audit**, prípadne predcertifikačný audit. Predcertifikačný audit nie je povinný. V praxi sa zvyčajne realizuje vtedy, keď sa implementácia uskutočňuje internými zamestnancami organizácie bez súčinnosti externej poradenskej spoločnosti. Predcertifikačný audit znižuje riziko nezhôd počas certifikačného auditu;
- **cena za kontrolné audit** - po certifikačnom audite, tak je uvedené aj na obrázku 1, nasledujú dva kontrolné audit (označované aj ako dozorné alebo dohľadové audit). Nimi sa COCSM uisťuje, že systém manažérstva proti korupcii je udržiavaný a zlepšovaný;
- **cena za recertifikačný audit** - ak sa organizácia po skončení prvého trojročného cyklu rozhodne spolupracovať aj naďalej s daným certifikačným orgánom certifikujúcim systémy manažérstva, môže už v prvom výbere požadovať prezentovanie cien za recertifikačný audit. Cena recertifikačného auditu je spravidla nižšia ako cena certifikačného auditu, ale vyššia ako cena jedného kontrolného auditu;
- **rozsah udelených akreditácií certifikačnému orgánu** - nie je nevyhnutná podmienka, pretože kľúčovou je akreditácia na certifikáciu systémov manažérstva proti korupcii. Možno však predpokladať, že čím viac akreditácií certifikačný orgán od SNAS má, tým je vyššie portfólio jeho zákazníkov. Nemusí to byť však pravidlo, niektoré certifikačné orgány sa môžu špecializovať len na vybrané systémy manažérstva;
- **referenčný list** - podobne ako pri výbere externej poradenskej spoločnosti, môže organizácia verejnej správy požadovať aj zoznam už certifikovaných organizácií, prípadne môžu byť súčasťou referenčného listu aj požiadavky na výkon referenčnej návštevy. To však v prípade certifikačných orgánov býva skôr ojedinelé, keďže akreditované certifikačné orgány sú pod dohľadom SNAS a tá vykonáva priebežné posudzovania na mieste a aj svedecké posudzovania. Preto je zbytočné požadovať referenčnú návštevu, avšak referenčný list by mal byť kritériom výberu;
- **počet jazykových mutácií, v ktorých certifikát vydajú** - jazyková mutácia certifikátu je technická záležitosť, vydávanie v každej ďalšej jazykovej mutácii je však spojené s dodatočnými nákladmi. Z tohto dôvodu je dôležité poznať rozsah vydávaných certifikátov z hľadiska jazyka, resp. stanoviť si vopred tie jazykové mutácie, v ktorých má organizácia záujem certifikát získať.



CAF CENTRUM

3. Aplikačná prax a príklady dobrej praxe systému manažérstva proti korupcii v organizáciách



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

3. Aplikačná prax a príklady dobrej praxe systému manažérstva proti korupcii v organizáciách

Odborná metodika v tejto kapitole uvádza príklady dobrej praxe vo vzťahu k aplikácii vybraných požiadaviek tejto medzinárodnej normy. Hneď v úvode je potrebné zdôrazniť, že obsahom tretej kapitoly nie je úplný výklad všetkých požiadaviek normy, avšak poukazuje sa tu na kritické oblasti v opatreniach prevencie proti korupcii. Ako je viackrát uvedené v predchádzajúcich kapitolách, systém manažérstva proti korupcii je dobrovoľným záväzkom organizácie a primárne sa organizácia riadi legislatívou Slovenskej republiky. Avšak dobrovoľne prijaté pravidlá vyplývajúce z požiadaviek ISO 37001 jednoznačne a výrazne znižujú riziká korupcie a s ňou spojených javov.

Pre potreby organizácií verejnej správy sú v tejto metodike opísané spôsoby aplikácie vybraných požiadaviek. Každá z požiadaviek je najprv riadne definovaná tak, ako ju uvádza medzinárodná norma ISO 37001, následne je k textovému zneniu požiadavky uvedená jej interpretácia v praxi riadenia organizácií verejnej správy, teda prečo a ako sa má daná požiadavka v praxi uplatňovať a na záver každej podkapitoly sa uvádza aj príklad konkrétneho dokumentu alebo textového znenia vnútorného predpisu, ktorým si môže organizácia verejnej správy upraviť vlastné postupy, politiky a štruktúry spojené s opatreniami v prevencii boja proti korupcii. Každá praktická ukážka alebo textové znenie, ktoré môže organizácia verejnej správy prevziať, je označené týmto symbolom ➡.

Medzi hlavné oblasti, ktoré môžu organizáciám verejnej správy pomôcť v znižovaní prejavov korupcie, patria primárne tieto z normy vyplývajúce postupy:

- Posudzovanie konfliktu záujmov u určených osôb organizácie.
- Protikorupčná politika organizácie.
- Oznamovanie podozrení z korupcie a korupčného správania.
- Zabránenie odvetnej činnosti, diskriminácii a disciplinárnemu konaniu.
- Posúdenie dôveryhodnosti zamestnancov.
- Posúdenie dôveryhodnosti partnerov organizácie, projektov a transakcií.
- Protikorupčné činnosti u partnerov organizácie.
- Transparentnosť personálnych činností.
- Protikorupčná príprava a povedomie zamestnancov.
- Protikorupčná príprava partnerov organizácie.
- Odmeňovanie zamestnancov pri prevencii korupcie.
- Dary a iné výhody.
- Opatrenia pri nedostatočných protikorupčných riadiacich činnostiach.
- Posudzovanie korupčných rizík.

Vyššie uvedené postupy vyplývajú z konkrétnych článkov normy, avšak nie sú zhodné s ich názvami. Medzi vybrané postupy sa zaradili aj transparentnosť personálnych činností, ktoré norma priamo nevyžaduje, ale môžu byť prejavom korupcie alebo protispoločenskej činnosti a je možné takéto prejavy preverovať podľa tých istých postupov, ako aj pri preverovaní protispoločenskej činnosti. Jednou z najvýznamnejších požiadaviek je potreba riadenia korupčných rizík. Táto podkapitola je najviac rozpracovanou treťou časťou odbornej metodiky, pretože norma ISO 37001, podobne ako iné normami podporené systémy manažérstva, kladie dôraz na identifikáciu, analýzu, hodnotenie a prioritizáciu rizík, ich elimináciu prijímaním vhodných opatrení a vyhodnocovaním efektívnosti týchto opatrení.

Kľúčovú úlohu pri implementácii, ale najmä pri udržiavaní a zlepšovaní systému manažérstva proti korupcii má **osoba zodpovedná za dodržiavanie protikorupčných predpisov a pravidiel**. Súčasťou implementácie je teda vymenovanie takejto osoby a pridelenie jej príslušných kompetencií v systéme manažérstva proti korupcii. Môže to byť aj osoba, ktorá je osobou zodpovednou **podľa zákona č. 54/2019 Z. z. o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti** a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Podľa tohto zákona a § 10, zamestnávateľ, ktorý zamestnáva najmenej 50 zamestnancov, a zamestnávateľ, ktorý je orgánom verejnej moci, ktorý zamestnáva najmenej 5 zamestnancov, je povinný určiť organizačnú zložku alebo osobu (ďalej len „zodpovedná osoba“), ktorá plní úlohy zamestnávateľa, na základe zmluvy so zamestnávateľom môže byť zodpovednou osobou aj osoba, ktorá nie je zamestnancom. Zodpovedná osoba musí mať odborné predpoklady na plnenie úloh podľa tohto zákona. V obci a vo vyššom územnom celku je zodpovednou osobou hlavný kontrolór. Zamestnávateľ je povinný umožniť zodpovednej osobe nezávislé plnenie jej úloh, pričom zodpovedná osoba je viazaná len pokynmi štatutárneho orgánu zamestnávateľa alebo štatutárneho orgánu materskej spoločnosti, ak nie je zodpovednou osobou priamo štatutárny orgán alebo člen štatutárneho orgánu. Zodpovedná osoba môže plniť aj iné úlohy a povinnosti a zamestnávateľ je povinný zabezpečiť, aby žiadna z týchto iných úloh alebo povinností neviedla ku konfliktu záujmov.

Norma ISO 37001 v článku **5.3.2 Funkcia dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel** uvádza, že vrcholový manažment musí priradiť funkcii dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel zodpovednosť a právomoc na:

- a) dohliadanie nad tým, aby sa v organizácii vypracoval a implementoval systém manažérstva proti korupcii;
- b) poskytovanie poradenstva a usmerňovanie personálu v systéme manažérstva proti korupcii a v otázkach týkajúcich sa korupcie;
- c) zabezpečenie, aby systém manažérstva proti korupcii zodpovedal požiadavkám tohto dokumentu;
- d) podávanie správ o výkonnosti systému manažérstva proti korupcii správnomu orgánu (ak existuje), vrcholovému manažmentu a ostatným osobám alebo útvarom vo funkcii dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel, ak je to vhodné.

FDDPPP musí mať primerané zdroje a musí sa prideliť osobe (osobám), ktorá má (ktoré majú) príslušnú kompetentnosť, postavenie, právomoc a nezávislosť. Osoba vo funkcii dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel musí mať priamy a rýchly prístup k správnomu orgánu (ak existuje) a k vrcholovému manažmentu pre prípad, že je potrebné v súvislosti s korupciou alebo systémom manažérstva proti korupcii predložiť akýkoľvek problém alebo informovať o obavách. Vrcholový manažment môže prideliť niektoré alebo všetky časti funkcie dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel osobám, ktoré sú mimo organizácie. V takom prípade vrcholový manažment musí zabezpečiť, aby za tieto externe pridelené časti funkcie boli zodpovední konkrétni členovia personálu, ktorí majú k týmto častiam funkcie príslušnú právomoc.

V riadiacej praxi sa tak možno stretnúť s na prvý pohľad neriešiteľným problémom, komu aké kompetencie vo vzťahu k udržiavaniu a zlepšovaniu systému manažérstva proti korupcii prideliť. Príkladom dobrej praxe je, keď sa zodpovedná osoba podľa zákona o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti stane zároveň aj osobou vykonávajúcou dohľad nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel, teda zjednodušene osobou vykonávajúcou dohľad. OVD musí mať, ako vyplýva z normy, priamy a okamžitý prístup k vedeniu, zvyčajne štatutárnemu orgánu organizácie. Priamy prístup znamená, že OVD môže kedykoľvek priamo komunikovať s vedením organizácie o potenciálnych alebo skutočných prejavoch korupcie. Zároveň je táto osoba v zmysle zákona o ochrane oznamovateľov zodpovedná za podávanie podnetov, ich prijímanie, evidenciu a preverovanie v súlade s nastaveným vnútorným systémom preverovania oznámení protispoločenskej činnosti.

3.1. Posudzovanie konfliktu záujmov u určených osôb organizácie

Požiadavka normy ISO 37001 nedefinuje priamo potrebu posudzovania konfliktu záujmov, hovorí však o určených osobách, ktoré majú byť bez skutočných alebo potenciálnych konfliktov záujmov. Konflikt záujmu je situácia, keď by obchodný, finančný, rodinný, politický alebo osobný záujem mohol zasahovať do úsudku osôb pri výkone ich povinností pre organizáciu verejnej správy.

Požiadavky normy

Požiadavka normy v článku **5.3.3 Delegované rozhodovanie** hovorí, že ak vrcholový manažment deleguje na členov personálu právomoc prijímať rozhodnutia, v súvislosti s ktorými existuje vyššie než nízke KR, organizácia musí zaviesť a udržiavať rozhodovací proces alebo súbor riadiacich činností, ktorými sa vyžaduje, aby **proces rozhodovania a úroveň právomoci osôb, ktoré rozhodujú, boli primerané a bez skutočných alebo potenciálnych konfliktov záujmov**. Vrcholový manažment musí ako súčasť vlastnej roly a zodpovednosti za implementáciu systému manažérstva proti korupcii a za dodržiavanie predpisov a pravidiel v rámci systému zabezpečiť, aby sa tieto procesy pravidelne preskúmavali.

Interpretácia požiadaviek

Z normy ISO 37001 a z jej požiadavky na delegované rozhodovanie vyplýva niekoľko konkrétnych povinností. Prvou je, že organizácia verejnej správy si musí určiť pracovné pozície, ktoré majú právomoc prijímať rozhodnutia. Tieto pracovné pozície sú zvyčajne vymedzené v organizačnom poriadku a sú to najmä vedúci zamestnanci. Okrem toho je potrebné preveriť, či na niektoré pracovné pozície, ktoré nie sú vedúcimi zamestnancami, neboli poverením alebo vymenovaním delegované osobitné právomoci rozhodovať o určených konkrétnych veciach. Vzniká nám tak **množina vedúcich pracovných pozícií** vyplývajúcich z organizačného poriadku a množina nevedúcich pracovných pozícií, kde **na osoby zamestnané na týchto nevedúcich pozíciách boli delegované rozhodovacie právomoci**.

Ak má organizácia určené všetky pracovné pozície, ktoré majú právomoc rozhodovať, musí v druhom kroku **posúdiť mieru korupčného rizika, ktoré je s danou rozhodovacou právomocou na danom pracovnom mieste spojené**. Nejde o posúdenie korupčného rizika konkrétnej osoby a konkrétneho zamestnanca. Na základe vopred definovaných kritérií sa jednoducho určí rizikovosť pracovného miesta, kde sa prijímajú konkrétne typy rozhodnutí. **V praxi organizácií verejnej správy sa zvyčajne posudzujú všetky pracovné pozície**, či nie je možné ich určiť ako tie, ktoré majú právomoc prijímať rozhodnutia a to podľa stanovených hodnotiacich kritérií. Možné hodnotiace

kritériá na posúdenie rizikovosti pracovného miesta sú uvedené v kapitole 3.14 tejto odbornej metodiky.

Po tomto kroku má organizácia určené, ktoré pracovné pozície sú podľa hodnotiacich kritérií označené ako pozície s nízkym, stredným a vysokým korupčným rizikom. Všetky pracovné pozície so stredným a vysokým korupčným rizikom sa považujú za rizikové pracovné pozície a preto **osoby, ktoré sú zamestnané na týchto rizikových pozíciách sa podrobujú náležitému posúdeniu dôveryhodnosti** osobným dotazníkom rizikovosti, tak ako je uvedené v kapitole 3.5. tejto odbornej metodiky. Osobný dotazník rizikovosti je jedným z mnohých spôsobov, ako zabezpečiť posúdenie dôveryhodnosti zamestnancov organizácie verejnej správy. Existuje viacero prístupov, ako takéto posúdenie zabezpečiť, mal by však platiť princíp efektívnych procesov a znižovania administratívnej náročnosti uplatňovania systému manažérstva proti korupcii.

Zároveň, všetky osoby zamestnané na stredne a vysokorizikových pracovných pozíciách, nesmú byť v konflikte záujmov a tento potenciálny alebo skutočný konflikt záujmov sa musí riadne posúdiť.

Príklad dobrej praxe

V nasledujúcej časti je uvedená možná textácia vnútorného predpisu upravujúceho posudzovanie konfliktu záujmov v organizácii verejnej správy a aj príklad formulára na posúdenie konfliktu záujmov konkrétného zamestnanca. Zároveň je potrebné uviesť, že nižšie uvedený príklad sa nevzťahuje na posudzovanie konfliktu záujmov vo verejnom obstarávaní. Na posudzovanie konfliktu záujmov vo verejnom obstarávaní sa v organizácii verejnej správy musia primerane aplikovať ustanovenia osobitného predpisu [16].

➡ Vymedzenie konfliktu záujmov

Zamestnanec organizácie verejnej správy predchádza konfliktu záujmov spravidla tak, že:

- a) neponúka a neposkytuje tretím stranám žiadnu výhodu vyplývajúcu z jeho postavenia v organizácii,
- b) dôrazne sa vyhýba zvyhodňovaniu tretích strán, ktoré spolupracujú alebo majú záujem spolupracovať s organizáciou,
- c) dôrazne sa zdrží akýchkoľvek osobných záujmov alebo záujmov tretích strán, ktoré môžu ovplyvniť jeho pracovný výkon a prijímanie rozhodnutí,
- d) dbá na prevenciu konfliktu záujmov a na riešenie možného konfliktu záujmov,
- e) nezneužíva na osobný záujem alebo záujem tretích strán informácie, ktoré získal pri plnení pracovných úloh v organizácii.

Každý zamestnanec organizácie verejnej správy je povinný oznámiť priamemu nadriadenému bez zbytočného odkladu akýkoľvek skutočný alebo možný konflikt záujmov a ak je zamestnanec, v konflikte záujmov, nesmie rozhodovať alebo zúčastňovať sa na rozhodovaní o veci, ktorej sa konflikt záujmov týka, ani mať prístup k informáciám, ktoré sa danej veci týkajú. Ak je zamestnanec v konflikte záujmov, jeho priamy nadriadený musí určiť na rozhodovanie o danej veci iného zamestnanca. V prípade, ak má zamestnanec pochybnosť o možnom alebo skutočnom konflikte záujmov, oznámi to priamemu nadriadenému. Ten vec posúdi a ak je zamestnanec v konflikte záujmov, určí iného zamestnanca, ktorý bude rozhodovať v danej veci.

➡ Vymedzenie určených osôb organizácie, u ktorých sa posudzuje konflikt záujmov

Organizácia verejnej správy má určené všetky rizikové pracovné pozície. Sú to také pracovné pozície, na ktoré sa vzťahuje vyššie ako nízke KR v súvislosti s právomocou prijímať rozhodnutia. Každý zamestnanec organizácie verejnej správy sa podrobí pravidelnému procesu posúdenia konfliktu

záujmov, pričom sa tak musí udiať aspoň raz za jeden kalendárny rok. Posúdenie konfliktu záujmov sa vzťahuje aj na tie osoby, ktoré sú preradené na pracovnú pozíciu s vyšším ako nízkym korupčným rizikom.

Posúdenie konfliktu záujmov sa môže realizovať aj nepravidelne na ktoromkoľvek zamestnancovi organizácie verejnej správy, ak je vystavený vyššiemu ako nízkemu korupčnému riziku v súvislosti s plnením jeho pracovných povinností. Jedným zo zásad posudzovania konfliktu záujmov je aj možnosť vedúceho zamestnanca kedykoľvek požiadať osobu vykonávajúcu dohľad o konzultáciu pri posúdení a vyhodnocovaní konfliktu záujmov u zamestnanca v jeho priamej riadiacej pôsobnosti.

➤ Postup pre posudzovanie konfliktu záujmov v súlade s normou ISO 37001

Pravidelné posudzovanie konfliktu záujmov osôb s delegovanou rozhodovacou právomocou vykonáva vždy priamy nadriadený a to aspoň raz za kalendárny rok. V prípade štatutárneho orgánu organizácie verejnej správy vykoná posúdenie konfliktu záujmov osoba vykonávajúca dohľad. Nepravidelné posúdenie konfliktu záujmov realizuje priamy nadriadený zamestnanca, na ktorého bola písomným poverením delegovaná rozhodovacia právomoc a náležitým posúdením jeho dôveryhodnosti bolo identifikované vyššie ako nízke korupčné riziko. Ak je delegovaná rozhodovacia právomoc na zamestnanca písomným poverením, priamy nadriadený zamestnanca, na ktorého bola delegovaná rozhodovacia právomoc, o tejto skutočnosti informuje osobu vykonávajúcu dohľad, ktorá vykoná náležité posúdenie dôveryhodnosti zamestnanca, ktorý bol určený príslušným vedúcim zamestnancom a to v súvislosti s rozhodnutiami, ktoré bude prijímať. Ak je náležitým posúdením dôveryhodnosti identifikované, že daný zamestnanec je vystavený vyššiemu ako nízkemu korupčnému riziku, podrobí sa posúdeniu konfliktu záujmov. Posúdenie konfliktu záujmov sa realizuje prostredníctvom štruktúrovaného formulára. Zamestnanec, ktorý sa podrobuje posúdeniu konfliktu záujmov, je povinný uviesť všetky podstatné informácie potrebné pre takéto posúdenie. Všetky informácie uvádzané zamestnancom sú doručené priamemu nadriadenému vždy do určeného dátumu príslušného kalendárneho roka. Každé ďalšie posudzovanie konfliktu záujmov zamestnanca sa realizuje bez ohľadu na to, či došlo k zmenám v údajoch od predchádzajúceho posúdenia. Priamy nadriadený zamestnanca po získaní údajov, vyhotoví záznam o posudzovaní konfliktu záujmov, doručí ho dotknutému zamestnancovi a oboznámi ho bez zbytočného odkladu s výsledkom posudzovania. Posudzovaný zamestnanec má právo vyjadriť sa k zisteným skutočnostiam do presne stanoveného počtu pracovných dní (to si určí organizácia verejnej správy sama) odo dňa, kedy mu bol písomný záznam doručený. Po posúdení konfliktu záujmov a prijatí opatrení priamy nadriadený doručí záznam o posúdení konfliktu záujmov organizačnému útvaru zodpovedného za personálne činnosti a tento záznam sa uloží v osobnom spise zamestnanca.

➤ Vzor štruktúrovaného formulára pre posúdenie konfliktu záujmov

A. Posúdenie konfliktu záujmov sa realizuje ako:

- ☐ pravidelné ročné posudzovanie zamestnanca na rizikovej pracovnej pozícii
- ☐ mimoriadne posudzovanie zamestnanca, ktorému bola písomným poverením delegovaná právomoc rozhodovať
- ☐ mimoriadne posudzovanie zamestnanca na podnet jeho priameho nadriadeného
- ☐ mimoriadne posudzovanie zamestnanca na jeho vlastný podnet

B. Osobné údaje zamestnanca

Meno, Priezvisko, Pracovná pozícia:

C: OBCHODNÉ ZÁUJMY A PROFESIONÁLNE VZŤAHY

Zamestnanec uvedie všetky organizácie, v ktorých má alebo mal počas ostatných 5 rokov obchodný podiel vrátane jeho výšky. Uvedie aj svoju účasť v ostatných organizáciách, ako napríklad nadácie, občianske združenia, neziskové organizácie. Za profesionálny vzťah sa považuje najmä členstvo v štatutárnom, riadiacom, kontrolnom alebo dozornom orgáne právnickej osoby, prípadne relevantné konzultačné činnosti.

D: RODINNÉ ZÁUJMY (nie je povinné)

Uvádzam rodinné záujmy* ☐ áno/ ☐ nie

Zamestnanec môže uviesť všetky organizácie, v ktorých blízke osoby zamestnanca (manžel/ka, partner/-ka, deti, osoby žijúce v spoločnej domácnosti) majú alebo mali počas ostatných 5 rokov obchodný podiel, výšku obchodného podielu a ich účasť v riadiacich orgánoch týchto organizácií (štatutár, členstvo v dozorných a správnych radách a pod.). Uvedie aj ich účasť v ostatných organizáciách, ako napríklad nadácie, občianske združenia, neziskové organizácie. Za profesionálny vzťah sa považuje najmä členstvo v štatutárnom, riadiacom, kontrolnom alebo dozornom orgáne právnickej osoby, prípadne relevantné konzultačné činnosti.

E: VÝSLEDOK POSUDZOVANIA KONFLIKTU ZÁUJMOV A NÁVRH PREVENTÍVNYCH OPATRENÍ

Výsledok posúdenia konfliktu záujmov priamym nadriadeným:

Zamestnanec ☐ je/ ☐ nie je v konflikte záujmov v súvislosti s jeho rozhodovaním

Návrh opatrení na odstránenie konfliktu záujmov alebo zmeny rozhodovacej právomoci

Opatrenie	Zodpovednosť	Termín

Konflikt záujmov posúdil:

Meno, priezvisko:

Dátum:

Podpis:

Vyjadrenie zamestnanca k navrhovaným opatreniam:

So závermi posúdenia konfliktu záujmov ☐ súhlasím / ☐ nesúhlasím

Doplňujúce stanovisko zamestnanca

Dátum:

Podpis:

Vyššie uvedený formulár je jedným z možných spôsobov posudzovania konfliktu záujmov. Niektoré organizácie verejnej správy posudzujú konflikt záujmov len formou čestného vyhlásenia zamestnanca, kde sa vyjadrí k možným konfliktom záujmov v jednotlivých oblastiach s uvedením konkrétnych organizácií alebo vzťahov. Toto čestné vyhlásenie potom posudzuje zvyčajne osoba vykonávajúca dohľad.

3.2. Protikorupčná politika organizácie

Protikorupčná politika je zásadný dokument organizácie verejnej správy. Zo všetkých normami podporených systémov manažérstva jedine norma ISO 37001 priamo definuje, čo má protikorupčná politika obsahovať. Tým sa od ostatných systémov manažérstva odlišuje. V súvislosti s protikorupčnou politikou je dôležité najmä:

- mať stanovené zodpovedné osoby, ktoré navrhujú, pripomienkujú, schvaľujú a aktualizujú protikorupčnú politiku a z toho vyplývajúce postupy tvorby, schvaľovania a aktualizácie politiky;
- mať určený obsah protikorupčnej politiky v súlade s účelom organizácie verejnej správy a v súlade s legislatívou Slovenskej republiky,
- mať stanovené postupy pre oboznámenie sa s protikorupčnou politikou počas implementácie systému manažérstva proti korupcii u existujúcich zamestnancov bez ohľadu na formu pracovnoprávneho vzťahu a výšku pracovného úväzku;
- mať stanovené postupy pre oboznamovanie sa s protikorupčnou politikou všetkých partnerov vecného vzťahu, s ktorými má organizácia verejnej správy platné zmluvy;
- mať stanovené postupy pre oboznamovanie sa s protikorupčnou politikou u všetkých organizácií, ktoré sú v zriaďovateľskej kompetencii danej organizácie verejnej správy (norma ISO 37001 hovorí o ovládaných organizáciách, kde sú aj také, kde má daná organizácia verejnej správy napríklad obchodné podiely alebo delegovaných štatutárov, prostredníctvom ktorých ovplyvňuje riadenie danej organizácie);
- mať stanovené postupy pre oboznamovanie sa s protikorupčnou politikou u všetkých nových zamestnancov (norma ISO 37001 používa termín personál) a u všetkých nových partnerov vecného vzťahu.

Požiadavky normy

Norma ISO 37001 v článku **5.2 Protikorupčná politika** uvádza, že vrcholový manažment musí vytvoriť, udržiavať a preskúmať protikorupčnú politiku, ktorá:

- a) zakazuje korupciu;
- b) vyžaduje dodržiavanie protikorupčných právnych predpisov, ktoré sú uplatniteľné na organizáciu;
- c) je primeraná účelu organizácie;
- d) poskytuje rámec na nastavenie, preskúmavanie a dosahovanie protikorupčných cieľov;
- e) zahŕňa záväzok splniť požiadavky systému manažérstva proti korupcii;
- f) nabáda, aby sa bez strachu z odvetných opatrení vyjadrovali obavy, a to v dobrej viere alebo na základe odôvodnenej domnienky, že uvádzané skutočnosti sú pravdivé;
- g) zahŕňa záväzok trvale zlepšovať systém manažérstva proti korupcii;
- h) vysvetľuje právomoci a nezávislosť funkcie dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel;
- i) vysvetľuje následky nedodržiavania protikorupčnej politiky.

Protikorupčná politika musí byť:

- dostupná ako zdokumentovaná informácia;
- komunikovaná v jazyku zrozumiteľnom vnútri organizácie a pre partnerov vecného vzťahu, ktorí predstavujú vyššie než nízke KR;
- dostupná, ak je to vhodné, príslušným zúčastneným stranám.

Interpretácia požiadaviek

Protikorupčná politika podľa požiadaviek normy musí byť dostupná ako zdokumentovaná informácia. Zdokumentovaná informácia môže byť v elektronickej alebo fyzickej podobe, to znamená, že musí existovať vo forme dokumentu. Protikorupčná politika musí byť vyhotovená vo všetkých jazykoch, okrem úradného, v ktorých organizácia verejnej správy komunikuje s partnermi vecného vzťahu.

Partnerom vecného vzťahu je zjednodušene povedané každá právnická alebo fyzická osoba, ktorá má s organizáciou verejnej správy zmluvný vzťah (obchodný, pracovnoprávny, občiansky), z ktorého vyplýva akékoľvek finančné alebo nefinančné plnenie. Môže to byť aj sponzorská alebo darovacia zmluva, teda partnerom vecného vzťahu môže byť aj obdarovaná organizácia alebo fyzická osoba, ktorá je prijímateľom daru. Pri každom takomto zmluvnom vzťahu musí byť partner preverený, či tam nie je možné identifikovať KR, napríklad že dar sa transferom dostane k tomu, kto rozhodol za organizáciu verejnej správy o obdarovaní. Preto je potrebné, aby sa každý partner, ktorý je identifikovaný ako stredne alebo vysokorizikový, oboznámil a uznal protikorupčnú politiku organizácie verejnej správy. Z praxe organizácií verejnej správy vyplýva, že väčšina týchto organizácií oboznamuje s protikorupčnou politikou všetkých partnerov vecného vzťahu, čím sa zabezpečí absolútne splnenie požiadavky normy ISO 37001. Ak sa komunikuje s partnermi vecného vzťahu v inom, ako slovenskom jazyku, napríklad s organizáciami zastupujúcimi záujmy Európskej komisie a pod., je potrebné túto protikorupčnú politiku prijať aj v jazyku zrozumiteľnom pre partnerov.

Jednou z požiadaviek normy ISO 37001 je, aby bola, ak je to vhodné, dostupná príslušným zúčastneným stranám. V praxi organizácií verejnej správy sa zvyčajne protikorupčná politika zverejňuje na webovom sídle a je teda dostupná všetkým zúčastneným stranám, nie je potrebná žiadna ich selekcia a ani definovanie výberových kritérií, ktorej zúčastnenej strane je potrebné ju zverejniť.

Veľmi dôležitým aspektom je aj oboznamovanie sa s protikorupčnou politikou. Každý zamestnanec organizácie by mal mať informáciu o tom, kde je táto protikorupčná politika zverejnená. Každá osoba, ktorá vstupuje do pracovnoprávneho vzťahu, musí byť oboznámená s protikorupčnou politikou ešte pred uzatvorením tohto vzťahu alebo najneskôr do organizáciou stanoveného počtu pracovných dní od uzatvorenia tohto pracovnoprávneho vzťahu. Ako dôkaz oboznámenia sa s protikorupčnou politikou sa zvyčajne podáva vyhlásenie. Zamestnanci organizácie majúci už platný pracovnoprávny vzťah, musia byť po schválení protikorupčnej politiky oboznámení s touto politikou do organizáciou určeného počtu pracovných dní.

Jednou z požiadaviek normy nadväzujúcich na povinnosť mať vypracovanú a prijatú protikorupčnú politiku je aj stanovenie protikorupčných cieľov. Ide o požiadavku **6.2 Protikorupčné ciele a plánovanie ich dosiahnutia** a tieto ciele musia byť v súlade s protikorupčnou politikou. Návrh protikorupčných cieľov v praxi organizácií verejnej správy vypracúva zvyčajne osoba vykonávajúca dohľad a to najneskôr do 31.1. príslušného kalendárneho roka. Protikorupčné ciele schvaľuje štatutárny orgán. Po schválení protikorupčných cieľov sú tieto ciele zverejnené tak, aby boli dostupné minimálne zamestnancom organizácie, partnerom vecného vzťahu a ovládaným organizáciami. Každý vedúci zamestnanec musí oboznámiť svojich podriadených zamestnancov s protikorupčnými cieľmi na daný kalendárny rok. S protikorupčnými cieľmi sa môžu oboznamovať aj iné zúčastnené strany, ak tým nie sú porušené iné legislatívne predpisy ako ochrana utajovaných skutočností alebo ochrana osobných údajov. Splnenie protikorupčných cieľov hodnotí osoba vykonávajúca dohľad v rámci pravidelného alebo mimoriadneho preskúmania systému manažérstva proti korupcii vrchovým manažmentom. Medzi najčastejšie vymedzené ciele patria:

- zníženie identifikovaných korupčných rizík na stanovenú kvantifikovateľnú úroveň,
- nulový počet odvetnej činnosti na zamestnancoch oznamujúcich protispoločenskú činnosť,
- nulový počet korupčných incidentov,
- zvýšenie povedomia zamestnancov,
- nulový počet konfliktov záujmov u osôb, na ktoré je delegovaná rozhodovacia právomoc.

S protikorupčnou politikou súvisia aj ďalšie požiadavky normy. Predovšetkým v článku 7.2.2. Proces zamestnávania, sa v niektorých častiach súvisiacich s protikorupčnou politikou v podčlánku 7.2.2.1 hovorí, že vo vzťahu k všetkým zamestnancom organizácie sa musia zaviesť také postupy, aby:

- a) podmienky zamestnávania si **vyžadovali od personálu dodržiavanie protikorupčnej politiky** a systému manažérstva proti korupcii a **poskytli organizácii právo na disciplinárne konanie** v prípade nedodržania pravidiel a predpisov,
- b) v primeranom období od začiatku svojho zamestnania **personál dostal text protikorupčnej politiky alebo sa mu poskytol prístup k nej** a k odbornej príprave vo vzťahu k tejto politike,
- c) organizácia mala postupy, ktoré jej umožnia vykonávať **vhodné disciplinárne opatrenie proti členom personálu, ktorí porušia pravidlá a predpisy vyplývajúce z protikorupčnej politiky** alebo systém manažérstva proti korupcii.

Taktiež v článku 7.2.2.2 je uvedené, že vo vzťahu k všetkým pozíciám, ktoré sú vystavené viac než nízkemu korupčnému riziku, ako sa určilo pri posúdení korupčného rizika ako aj pri osobe vykonávajúcej dohľad, musí mať organizácia postupy, aby sa zabezpečilo, že určení členovia personálu, vrcholový manažment a správny orgán (ak existuje) v intervaloch zodpovedajúcich identifikovateľnému korupčnému riziku **predkladajú vyhlásenia, ktorými potvrdzujú dodržiavanie protikorupčnej politiky**.

Z týchto súvisiacich požiadaviek pre prax organizácií verejnej správy vyplýva, že musia mať stanovené postupy pre tvorbu, aktualizáciu a schvaľovanie protikorupčnej politiky, oboznamovanie sa s protikorupčnou politikou, pre dodržiavanie protikorupčnej politiky a disciplinárne opatrenia pri jej porušení a pre podávanie vyhlásení zamestnancov o dodržiavaní protikorupčnej politiky.

V textovom znení protikorupčnej politiky sa potom musia priamo nachádzať ustanovenia, ktoré zakazujú korupciu, priamo vyžadujú dodržiavanie protikorupčných právnych predpisov, ktoré sú uplatniteľné na organizáciu. Tieto ustanovenia sú primerané účelu organizácie, poskytujú rámec na nastavenie, preskúmavanie a dosahovanie protikorupčných cieľov, priamo zahŕňajú záväzok splniť požiadavky systému manažérstva proti korupcii a jednoznačne musia nabádať, aby sa bez strachu z odvetných opatrení vyjadrovali obavy. Protikorupčná politika musí obsahovať záväzok, že organizácia bude trvalo zlepšovať svoj systém manažérstva proti korupcii a že určí právomoci a nezávislosť osoby vykonávajúcej dohľad. Protikorupčná politika musí priamo vysvetľovať následky jej nedodržiavania.

Príklad dobrej praxe

Vzhľadom na rozsah požiadaviek viažucich sa na protikorupčnú politiku, sú nižšie uvedené všetky odporúčané textové znenia aplikovateľné vo vnútorných predpisoch organizácie verejnej správy implementujúcej systém manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001.

➡ Tvorba, aktualizácia a schvaľovanie protikorupčnej politiky

Organizácia verejnej správy prostredníctvom svojho vrcholového manažmentu vytvorila, udržiava a preskúmava protikorupčnú politiku, ktorá:

- a) zakazuje korupciu,
- b) vyžaduje dodržiavanie protikorupčných právnych predpisov, ktoré sú uplatniteľné na organizáciu,
- c) je primeraná účelu organizácie,
- d) poskytuje rámec na nastavenie, preskúmavanie a dosahovanie protikorupčných cieľov,
- e) zahŕňa záväzok splniť požiadavky protikorupčného manažérského systému,
- f) nabáda, aby sa bez strachu z odvetných opatrení vyjadrovali obavy, a to v dobrej viere alebo na základe odôvodnenej domnienky, že uvádzané skutočnosti sú pravdivé,
- g) zahŕňa záväzok trvale zlepšovať protikorupčný manažérsky systém,
- h) vysvetľuje právomoci a nezávislosť osoby vykonávajúcej dohľad,
- i) vysvetľuje následky nedodržiavania protikorupčnej politiky.

Protikorupčnú politiku schvaľuje štatutárny orgán organizácie a preskúmava jej aktuálnosť aspoň raz za kalendárny rok a to v rámci alebo počas preskúmania systému manažérstva proti korupcii vrcholovým manažmentom organizácie. Ak je potrebné protikorupčnú politiku po jej preskúmaní aktualizovať, vydá sa jej nové znenie a pôvodná protikorupčná politika stráca svoju platnosť a ukladá sa v súlade s registratúrnym plánom organizácie, minimálne však na obdobie, ktoré je zhodné s jedným certifikačným cyklom systému manažérstva proti korupcii, t. j. na 3 roky.

➤ Oboznamovanie sa s protikorupčnou politikou

- Protikorupčná politika je zverejnená na webovom sídle organizácie verejnej správy v slovenskom jazyku a ďalších jazykoch komunikácie, s ktorými organizácia komunikuje v rámci vecných vzťahov.
- Každý zamestnanec zamestnávaný organizáciou verejnej správy musí mať informáciu o tom, kde je protikorupčná politika zverejnená.
- Osoba, ktorá uzatvára pracovnoprávny vzťah s organizáciou verejnej správy, musí byť oboznámená s protikorupčnou politikou ešte pred uzatvorením tohto vzťahu alebo najneskôr do 15 pracovných dní od uzatvorenia takéhoto pracovnoprávneho vzťahu.
- Oboznámenie sa s protikorupčnou politikou sa musí realizovať pri uzatváraní akéhokoľvek pracovnoprávneho vzťahu bez ohľadu na dĺžku jeho trvania, formy a výšku pracovného úväzku.
- Ako dôkaz oboznámenia sa s protikorupčnou politikou každá takáto osoba podáva vyhlásenie o dodržiavaní protikorupčnej politiky.
- Zamestnanci, ktorí sú s organizáciou verejnej správy v pracovnoprávnom vzťahu počas implementácie systému, musia byť po schválení protikorupčnej politiky oboznámení s touto politikou najneskôr do 30 pracovných dní od jej schválenia.
- Za oboznámenie sa s protikorupčnou politikou zvyčajne zodpovedá vedúci zamestnanec alebo zamestnanec zodpovedný za personálne činnosti v organizácii alebo osoba vykonávajúca dohľad (potrebné vybrať iba jednu možnosť).
- Protikorupčná politika sa zverejňuje aj všetkým partnerom vecného vzťahu a ďalším zúčastneným stranám, pričom v prípade protikorupčnej prípravy partnerov vecného vzťahu sa musia títo partneri s protikorupčnou politikou osobitne oboznámiť.

➤ Dodržiavanie protikorupčnej politiky a disciplinárne konanie

- Každý zamestnanec, ktorý uzatvoril s organizáciou verejnej správy akýkoľvek druh pracovnoprávneho vzťahu, musí dodržiavať jej protikorupčnú politiku.
- Každý zamestnanec organizácie verejnej správy musí konať tak, aby pri plnení svojich pracovných úloh a povinností, jeho konanie nevykazovalo znaky a ani prejavy korupčného správania.
- Porušenie protikorupčnej politiky sa považuje za porušenie pracovnej disciplíny podľa osobitných predpisov (Zákonník práce).
- Štatutárny orgán organizácie verejnej správy môže v súvislosti s porušením protikorupčnej politiky vyvodiť disciplinárnu zodpovednosť, ak sa preverením oznámenia o porušení protikorupčnej politiky takéto porušenie riadne preukáže.
- Preverovanie oznámenia a disciplinárne konanie musí byť aj v súlade s ustanoveniami pracovného poriadku organizácie alebo jej, na to sa vzťahujúcich vnútorných predpisov.
- Porušenie protikorupčnej politiky sa preverujú ako oznámenie protispoločenskej činnosti v súlade so zákonom o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti.
- Zodpovedná osoba podľa zákona o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti upovedomí o podaní oznámenia o porušení protikorupčnej politiky organizácie osobu vykonávajúcu dohľad, ak zodpovedná osoba nie je zároveň aj osobou vykonávajúcou dohľad nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel.
- Zodpovedná osoba výsledok preverenia oznámenia o porušení protikorupčnej politiky organizácie verejnej správy oznámi oznamovateľovi protispoločenskej činnosti a aj osobe vykonávajúcej dohľad.

➤ Vyhlásenia zamestnancov o dodržiavaní protikorupčnej politiky

- Vyhlásenie o dodržiavaní protikorupčnej politiky organizácie verejnej správy podávajú všetci existujúci zamestnanci, všetci noví zamestnanci a všetci štatutárni zástupcovia organizácie.
- Vyhlásenie sa podáva do 30 dní od oboznámenia sa s protikorupčnou politikou organizácie.
- Vyhlásenie zamestnanca sa po jeho podpise doručuje na organizačnú úroveň zabezpečujúcu personálne činnosti a je súčasťou osobného spisu zamestnanca.
- Zamestnanec, ktorý odmietne podať vyhlásenie, zvyšuje svoje KR.
- Priamy nadriadený zamestnanca, ktorý odmietol podať vyhlásenie o dodržiavaní protikorupčnej politiky v súčinnosti s osobou vykonávajúcou dohľad musí prijať opatrenia na zníženie korupčného rizika v súvislosti s týmto zamestnancom.

➤ Príklad protikorupčnej politiky Úradu vlády Slovenskej republiky [4]

**Protikorupčná politika
Úradu vlády Slovenskej republiky**

**Článok 1
Úvodné ustanovenia**

- 1) Túto Protikorupčnú politiku Úradu vlády Slovenskej republiky (ďalej len „protikorupčná politika“) prijíma Úrad vlády Slovenskej republiky (ďalej len „úrad vlády“) v súlade s požiadavkami normy ISO 37001:2016 (ďalej len „ISO 37001“) a v nadväznosti na Protikorupčnú politiku Slovenskej republiky (ďalej len „Protikorupčná politika SR“).
- 2) Účel protikorupčnej politiky je posilňovať na úrade vlády prevenciu korupcie, minimalizovať priestor na korupciu a vznik korupčných rizík, poskytovať rámec na stanovenie, preskúvanie a dosahovanie protikorupčných cieľov.
- 3) Protikorupčná politika sa vzťahuje na všetkých zamestnancov úradu vlády a všetky osoby, ktoré konajú v jeho mene.

**Článok 2
Vymedzenie pojmu korupcia**

Na účely protikorupčnej politiky úradu vlády sa používa toto vymedzenie pojmu korupcia: **Korupciou** sa rozumie ponúkanie, sľubovanie, poskytnutie, prijatie alebo požadovanie neoprávnenej výhody akejkoľvek majetkovej alebo nemajetkovej hodnoty, priamo alebo cez sprostredkovateľa, v súvislosti s obstarávaním vecí všeobecného záujmu alebo v rozpore s platnými právnymi predpismi, ako aj úplatok alebo odmena pre osobu za to, aby konala alebo sa zdržala konania v súvislosti s plnením svojich povinností, výkonom právomocí, povolania alebo funkcie. V súlade s Protikorupčnou politikou SR a Dohovorom Organizácie Spojených národov proti korupcii sa pod pojmom korupcia rozumie aj zneužitie moci alebo postavenia vo vlastný prospech alebo v prospech iných osôb.

**Článok 3
Zásady protikorupčnej politiky**

- 1) Akákoľvek forma korupcie sa zakazuje. Zamestnanci úradu vlády ani osoby konajúce v jeho mene neprijímajú žiadne dary, pohostinnosť ani také výhody, ktoré by sa mohli javiť, že slúžia na ovplyvnenie rozhodnutia, oslabenie nezávislosti a nestrannosti rozhodovania, alebo ktorých prijatie alebo ponúkanie by sa mohlo javiť ako korupcia.
- 2) Každá fyzická i právnická osoba, s ktorou úrad vlády prichádza do styku, má právo akékoľvek podozrenie z korupcie alebo inej protispoločenskej činnosti ktoréhokoľvek zamestnanca úradu vlády oznámiť v dobrej viere a na základe opodstatnených dôvodov, anonymne alebo neanonymne, na protikorupčnú linku, elektronicky alebo osobne zodpovednej osobe na adrese oznamovatel@vlada.gov.sk.
- 3) Zamestnanci majú právo oznamovať v dobrej viere, na základe opodstatnených dôvodov a bez obáv z akejkoľvek odvetnej činnosti korupciu a inú protispoločenskú činnosť osobe

poverenej funkciou dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných noriem a pravidiel na úrade vlády (ďalej len „osoba vykonávajúca dohľad“).

- 4) Úrad vlády sa zaväzuje vytvárať podmienky na oznamovanie podozrení z korupcie podľa odseku 2 a 3, zabezpečiť riadne a včasné preverenie týchto oznámení, zabrániť priamej i nepriamej odvetnej činnosti alebo odvetným opatreniam voči oznamovateľom a prijímať opatrenia na nápravu.
- 5) Odvetná činnosť sa zakazuje. Nikto nesmie byť potrestaný za rozhodnutie, ktoré prijme v súlade predpismi a pravidlami, ktorými sa riadi úrad vlády.
- 6) Úrad vlády sa zaväzuje zaistiť dôvernosť a ochranu totožnosti oznamovateľa korupcie a inej protispoločenskej činnosti.
- 7) Vedúci úradu vlády vymenuje osobu vykonávajúcu dohľad ako nezávislého predstaviteľa systému riadenia protikorupčných činností na úrade vlády. Osoba vykonávajúca dohľad nesmie byť pri výkone svojich právomocí v konflikte záujmov.

Článok 4

Dodržiavanie protikorupčnej politiky

- 1) Vedúci úradu vlády, generálny tajomník Úradu vlády Slovenskej republiky (ďalej len „generálny tajomník“) a všetci zamestnanci úradu vlády sú povinní dodržiavať túto protikorupčnú politiku.
- 2) Zavinené nedodržanie alebo porušenie pravidiel a predpisov vyplývajúcich z protikorupčnej politiky, ako aj konanie v rozpore s postupmi prijatými v rámci systému riadenia protikorupčných činností, sa pokladá za porušenie služobnej alebo pracovnej disciplíny.
- 3) Osoba vykonávajúca dohľad v prípade potreby poskytuje zamestnancom úradu vlády poradenstvo vo veciach uplatňovania protikorupčnej politiky, príslušných predpisov a pravidiel.

Článok 5

Vyhodnocovanie a zefektívňovanie systému riadenia protikorupčných činností

- 1) Úrad vlády zvyšuje účinnosť prevencie korupcie a systému riadenia protikorupčných činností prostredníctvom mechanizmu na riadenie korupčných rizík. V prípade potreby sa prijímajú nápravné opatrenia.
- 2) Uplatňovanie systému riadenia protikorupčných činností, ako aj protikorupčnej politiky, pravidelne monitoruje, vyhodnocuje a v prípade potreby aktualizuje osoba vykonávajúca dohľad.
- 3) Úrad vlády sa zaväzuje plniť požiadavky vyplývajúce zo systému riadenia protikorupčných činností a trvale tento systém zlepšovať. Na tento účel zamestnanci úradu vlády môžu podávať svoje návrhy osobe vykonávajúcej dohľad.

➤ Príklad vyhlásenia zamestnanca o dodržiavaní protikorupčnej politiky

VYHLÁSENIE O DODRŽIAVANÍ PROTIKORUPČNEJ POLITIKY

názov organizácie verejnej správy

Ja, dolu podpísaný zamestnanec názov organizácie verejnej správy, meno priezvisko, tituly, touto cestou vyhlasujem, že som bol riadne, dobrovoľne a bez nátlaku oboznámený s protikorupčnou politikou názov organizácie verejnej správy, porozumel som jej a zaväzujem sa ju dodržiavať.

Zároveň týmto vyhlasujem, že:

- a) poznám znaky korupcie a korupčného správania,
- b) zdržím sa akejkoľvek formy korupcie a korupčného správania v súvislosti s plnením mojich pracovných povinností,
- c) som si vedomý, že porušenie protikorupčnej politiky je porušením pracovnej disciplíny v zmysle súvisiacej pracovnoprávnej legislatívy Slovenskej republiky,
- d) oznámim akékoľvek podozrenie z korupcie a poskytnem súčinnosť pri preverovaní tohto oznámenia,
- e) poskytnem súčinnosť v prípade posudzovania konfliktu záujmov, ako aj náležitého posudzovania dôveryhodnosti,
- f) zdržím sa priamej aj nepriamej odvetnej činnosti voči osobám, ktoré oznámili podozrenia z korupcie alebo korupčného správania.

Prílohou k tomuto vyhláseniu je protikorupčná politika.

V Miesto, dňa Dátum

podpis zamestnanca

V závere tejto časti týkajúcej sa protikorupčnej politiky je potrebné pripomenúť, že vyhlásenia je podľa normy ISO 37001 povinné pre vybraný okruh zamestnancov, konkrétne sú to určení zamestnanci, vrcholový manažment a správny orgán (ak existuje) a to v intervaloch zodpovedajúcich identifikovanému korupčnému riziku. Z riadiacej praxe organizácií verejnej správy je ale lepšie, aby vyhlásenie podali všetci zamestnanci.

3.3. Oznamovanie podozrení z korupcie a korupčného správania

Oznamovanie podozrení z korupcie sa v praxi organizácií verejnej správy pomerne dobre aplikuje, nakoľko zákon č. 54/2019 Z. z. o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len ako „zákon o ochrane oznamovateľov“) pomerne dostatočne a v zhode s normou ISO 37001 ukladá povinnosti pre oznamovanie protispoločenskej činnosti (ktorou je aj korupcia a korupčné správanie), evidovanie, preverovanie a informovanie o výsledkoch preverovania oznámení. Odporúčaním pre organizácie verejnej správy je teda aplikovať ustanovenia zákona o ochrane oznamovateľov.

Požiadavky normy

Norma ISO 37001 v článku **8.9 Vyjadrenie obáv** určuje povinnosti pre organizácie verejnej správy zaviesť postupy pre oznamovanie korupcie. Tieto postupy musia povzbudiť a oprávniť zamestnancov, aby v dobrej viere alebo na základe odôvodnenej domnienky **oznámili** (priamo alebo prostredníctvom tretej strany) osobe alebo útvaru vo funkcii dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel alebo príslušnému personálu podozrenie o korupciu, podozrenie z korupcie a sku-

točnú korupciu alebo akékoľvek porušenie pravidiel systému manažérstva proti korupcii alebo jeho slabú stránku.

Postupy oznamovania musia umožňovať anonymné podávanie oznámení a tiež sa podľa týchto požiadaviek musí umožniť zamestnancom získať od príslušnej osoby radu o tom, čo majú robiť, ak čelia obavám alebo situácii, ktorá by mohla zahŕňať korupciu. V rámci protikorupčnej odbornej prípravy sa musí zabezpečiť, aby všetci zamestnanci pochopili postupy podávania oznámení, aby boli schopní tieto postupy používať a boli si vedomí svojich práv a ochrany podľa týchto postupov.

Podľa článku **8.10 Vyšetrovanie a riešenie korupcie**, organizácia musí zaviesť postupy, ktorými sa:

- a) vyžaduje posúdenie a prípadne aj vyšetrovanie akejkoľvek korupcie alebo porušenia predpisov a pravidiel protikorupčnej politiky alebo systému manažérstva proti korupcii, ktoré sa oznámili, zistili alebo je odôvodnené podozrenie, že k tomu došlo;
- b) vyžadujú primerané opatrenie v prípade, že vyšetrovaním sa odhalí akákoľvek korupcia alebo porušenie predpisov a pravidiel protikorupčnej politiky alebo porušenie systému manažérstva proti korupcii;
- c) splnomocnia vyšetrovatelia a umožní sa im konať;
- d) od príslušných členov personálu vyžaduje spoluprácu pri vyšetrovaní;
- e) vyžaduje, aby sa stav a výsledky vyšetrovania oznamovali osobe alebo útvaru vo funkcii dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel a ak je to vhodné, aj ostatným funkciám na dohľad nad dodržiavaním predpisov a pravidiel;
- f) vyžaduje, aby sa vyšetrovanie vykonávalo dôverne a aby boli výstupy z vyšetrovania dôverné.

Vyšetrovanie musia vykonávať členovia personálu a musí sa oznamovať len tým členom personálu, ktorí nie sú súčasťou vyšetrovanej roly alebo funkcie. Organizácia môže vymenovať partnera vecného vzťahu na vykonanie vyšetrovania a na oznamovanie výsledkov členom personálu, ktorí nie sú súčasťou vyšetrovanej roly alebo funkcie.

Interpretácia požiadaviek

Požiadavky normy vzťahujúce sa na oznamovanie (8.9 Vyjadrenie obáv) a preverovanie (8.10 Vyšetrovanie a riešenie korupcie) sú pomerne jednoducho aplikovateľné. Čo je potrebné zdôrazniť, žiadna organizácia verejnej správy nie je oprávnená vyšetrovať korupciu, to sú oprávnené len orgány činné v trestnom konaní. Preklad požiadaviek normy ISO 37001 síce hovorí, že sa má korupcia vyšetrovať, organizácia však môže oznámenia protispoločenskej činnosti iba preverovať a prijímať opatrenia vo vzťahu k zamestnancom (disciplinárne konanie) a znižovaniu korupčných rizík.

Pri interpretácii požiadaviek sa ako vhodný nástroj porozumenia požiadaviek normy ISO 37001 a ustanovení zákona o ochrane oznamovateľov používa komparačná tabuľka.

Tabuľka 6: Komparácia požiadaviek normy ISO 37001 a zákona o ochrane oznamovateľov

Požiadavky ISO 37001, čl. 8.9 Organizácia musí zaviesť postupy, ktorými sa:	Ustanovenia zákona o ochrane oznamovateľov
a) povzbudia a oprávnia osoby, aby v dobrej viere alebo na základe odôvodnenej domnienky oznámili (priamo alebo prostredníctvom tretej strany) osobe alebo útvaru vo funkcii dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel alebo príslušnému personálu pokus o korupciu, podozrenie z korupcie a skutočnú korupciu alebo akékoľvek porušenie pravidiel systému manažérstva proti korupcii alebo jeho slabú stránku;	§ 10 8) Zamestnávateľ je povinný vydať vnútorný predpis, v ktorom určí podrobnosti o a) podávaní oznámení, b) preverovaní oznámení a oprávneniach zodpovednej osoby pri preverovaní oznámení, c) zachovaní mlčanlivosti o totožnosti oznamovateľa, d) evidovaní oznámení podľa § 11 ods. 1, e) oboznamovaní oznamovateľa s výsledkom preverenia jeho oznámenia, f) spracúvaní osobných údajov uvedených v oznámení. § 22 (2) Ak si orgán verejnej moci zriadi na oznamovanie protispoločenskej činnosti telefónnu linku, hovory na túto linku je povinný zaznamenávať; o zaznamenávaní hovoru je orgán verejnej moci povinný oznamovateľa vopred informovať. (3) Orgán verejnej moci vedie evidenciu zvukových záznamov hovorov a uchováva ich tri roky od zaznamenania na elektronickom neprepisovateľnom nosiči.
b) vyžaduje, aby s výnimkou rozsahu nevyhnutného na zabezpečenie napredovania vo vyšetrovaní organizácia zaobchádzala s oznámeniami dôverne tak, aby sa ochránila totožnosť oznamovateľa a iných osôb, ktorých sa to týka alebo ktoré sa v oznámení uvádzajú;	§ 10 6) Zamestnávateľ je povinný pri preverovaní oznámení zachovávať mlčanlivosť o totožnosti oznamovateľa.
c) umožní anonymné podávanie oznámení;	§ 10 8) Zamestnávateľ je povinný vydať vnútorný predpis, v ktorom určí podrobnosti o a) podávaní oznámení,
d) zakáže odvetné opatrenia a ochráni sa pred odvetnými opatreniami oznamujúce osoby, ktoré v dobrej viere alebo na základe odôvodnenej domnienky vyjadrili alebo oznámili obavu z pokusu o korupciu, skutočnú korupciu alebo podozrenie z korupcie alebo porušenia predpisov a pravidiel protikorupčnej politiky alebo systému manažérstva proti korupcii;	Poskytnutie ochrany v rámci trestného konania § 3 odseky 1) a 2) § 4 odseky 1) až 4) Poskytnutie ochrany v rámci konania o správnom delikte § 5 odseky 1) a 2) § 6 odseky 1) až 5) § 7 Ochrana oznamovateľa pri oznamovaní závažnej protispoločenskej činnosti odseky 1) až 8) § 8 Zánik ochrany oznamovateľa odseky 1) až 5)

e) umožní personálu získať od príslušnej osoby radu o tom, čo má robiť, ak čelí obavám alebo situácii, ktorá by mohla zahŕňať korupciu.	§ 10 odseky 1), 2) a 3)
Organizácia musí zabezpečiť, aby celý personál pochopil postupy podávania oznámení, aby bol schopný tieto postupy používať a bol si vedomý svojich práv a ochrany podľa týchto postupov.	Vnútny systém preverovania oznámení § 10 4) Označenie zodpovednej osoby a spôsoby podávania oznámení musia byť zverejnené a pre všetkých zamestnancov prístupné obvyklým a bežne dostupným spôsobom tak, že najmenej jeden spôsob podávania oznámení musí byť prístupný nepretržite. Zamestnávateľ podľa je povinný sprístupniť informácie o vnútornom systéme preverovania oznámení v stručnej, zrozumiteľnej, jasne formulovanej a ľahko dostupnej forme; je tiež povinný uľahčovať podávanie oznámení.
Požiadavky ISO 37001, čl. 8.10 Organizácia musí zaviesť postupy, ktorými sa:	Ustanovenia zákona o ochrane oznamovateľov
a) vyžaduje posúdenie a prípadne aj vyšetrovanie akejkoľvek korupcie alebo porušenia predpisov a pravidiel protikorupčnej politiky alebo systému manažérstva proti korupcii, ktoré sa oznámili, zistili alebo je odôvodnené podozrenie, že k tomu došlo;	§ 10 8) Zamestnávateľ je povinný vydať vnútorný predpis, v ktorom určí podrobnosti o a) podávaní oznámení, b) preverovaní oznámení a oprávneniach zodpovednej osoby pri preverovaní oznámení, c) zachovaní mlčanlivosti o totožnosti oznamovateľa, d) evidovaní oznámení podľa § 11 ods. 1, e) oboznamovaní oznamovateľa s výsledkom preverenia jeho oznámenia, f) spracúvaní osobných údajov uvedených v oznámení.
b) vyžadujú primerané opatrenie v prípade, že vyšetrovaním sa odhalí akákoľvek korupcia alebo porušenie predpisov a pravidiel protikorupčnej politiky alebo porušenie systému manažérstva proti korupcii;	§ 1 (2) Týmto zákonom nie je dotknutá povinnosť oznámenia trestného činu alebo prekazenia trestného činu.
c) splnomocnia vyšetrovateľa a umožní sa im konať;	§ 10 odsek 1), 2) a 3) Poznámka: vzťahuje sa na preverovanie oznámení
d) od príslušných členov personálu vyžaduje spoluprácu pri vyšetrovaní;	§ 10 3) ... zamestnávateľ je povinný poskytnúť zodpovednej osobe pri plnení jej úloh potrebnú súčinnosť; najmä je povinný jej poskytnúť dostatočné prostriedky potrebné na plnenie týchto úloh a prístup k osobným údajom a dokumentom ...
e) vyžaduje, aby sa stav a výsledky vyšetrovania oznamovali osobe alebo útvaru vo funkcii dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel a ak je to vhodné, aj ostatným funkciám na dohľad nad dodržiavaním predpisov a pravidiel;	§ 10 8) Zamestnávateľ je povinný vydať vnútorný predpis, v ktorom určí podrobnosti o b) preverovaní oznámení a oprávneniach zodpovednej osoby pri preverovaní oznámení, e) oboznamovaní oznamovateľa s výsledkom preverenia jeho oznámenia,

f) vyžaduje, aby sa vyšetrovanie vykonávalo dôverne a aby boli výstupy z vyšetrovania dôverné.

§ 10

6) Zamestnávateľ je povinný pri preverovaní oznámení zachovávať mlčanlivosť o totožnosti oznamovateľa.

Vyšetrovanie musia vykonávať členovia personálu a musí sa oznamovať len tým členom personálu, ktorí nie sú súčasťou vyšetrovanej roly alebo funkcie. Organizácia môže vymenovať partnera vecného vzťahu na vykonanie vyšetrovania a na oznamovanie výsledkov členom personálu, ktorí nie sú súčasťou vyšetrovanej roly alebo funkcie.

§ 10

odsek 1), 2) a 3)

Poznámka: vzťahuje sa na preverovanie oznámení

Príklad dobrej praxe

Príklad možného textového znenia vnútorného predpisu, ktorým si organizácia upraví postupy pre oznamovanie protispoločenskej činnosti a preverovanie týchto oznámení, pričom zákon o ochrane oznamovateľov tieto postupy definuje ako vnútorný systém preverovania oznámení, je uvedený v dokumente vydanom Úradom na ochranu oznamovateľov v roku 2021 s názvom Vnútorný systém preverovania oznámení o nezákonnej činnosti - manuál pre verejný sektor [5].

3.4. Zabránenie odvetnej činnosti, diskriminácii a disciplinárnemu konaniu

Norma ISO 37001 nerozlišuje zákonom o ochrane oznamovateľov určeného oznamovateľa, ktorý má štatút chráneného alebo nechráneného oznamovateľa. Oznamovateľ sa stáva chráneným oznamovateľom v okamihu, keď doručí zamestnávateľovi oznámenie o poskytnutí ochrany. Organizácia verejnej správy môže urobiť právny úkon v pracovnoprávnom vzťahu voči chránenému oznamovateľovi, na ktorý chránený oznamovateľ nedal súhlas, len so súhlasom Úradu na ochranu oznamovateľov protispoločenskej činnosti. Odvetná činnosť môže mať rôzne podoby, ide najmä o tieto prejavy v riadiacej praxi:

- hrozby odvetných opatrení,
- akékoľvek pokusy o odvetu,
- izolácia oznamovateľa od ostatných kolegov,
- zabránenie zamestnancovi kariérne rásť,
- ponižovanie vedúcim zamestnancom alebo inými zamestnancami v nepriamej podriadenosti,
- preloženie zamestnanca na iné pracovné miesto a to bez jeho predchádzajúceho súhlasu,
- zníženie osobného hodnotenia ako výsledok odvetnej činnosti,
- pokarhanie vedúcim zamestnancom,
- predčasné ukončenie pracovnoprávneho vzťahu na dobu určitú zo strany zamestnávateľa,
- bezdôvodné odvolanie z funkcie vedúceho zamestnanca, ak je oznamovateľom práve vedúci zamestnanec,
- presun na iné pracovisko alebo zmena miesta výkonu práce,
- mobbing kolegov v práci,
- bossing vedúceho zamestnanca.

Požiadavky normy

Norma ISO 37001 v článku **7.2.2 Proces zamestnávania** a následne aj článok 7.2.2.1 uvádza, že vo vzťahu k všetkým členom svojho personálu organizácia musí zaviesť také postupy, aby personál

nebol vystavený odvete, diskriminácii alebo disciplinárnemu konaniu (napr. hrozbám, izolácii, ponižovaniu, zamedzeniu kariérneho postupu, preradeniu, prepusteniu zo zamestnania, znevažovaniu dôstojnosti, šikanovaniu alebo iným formám obťažovania) za:

1. odmietnutie zúčastniť sa na akejkoľvek takej činnosti alebo odmietanie takých činností, v súvislosti s ktorými odôvodnene usudzoval, že ide o viac než nízke KR, a ktoré organizácia nezmiernila, alebo
2. obavy vyjadrené alebo oznámenia vykonané v dobrej viere alebo na základe odôvodnenej domnienky o pokuse dopustiť sa korupcie, o skutočnej korupcii alebo o podozrení z korupcie alebo z porušenia pravidiel a predpisov protikorupčnej politiky alebo systému manažérstva proti korupcii (s výnimkou prípadov, keď sa tento jednotlivец sám zúčastnil na tomto porušení).

Norma ISO 37001 v článku **8.9 Vyjadrenie obáv** určuje aj povinnosti pre organizácie verejnej správy zaviesť postupy pre zabránenie odvetnej činnosti, diskriminácii a disciplinárnemu konaniu vyplývajúceho z oznamovania korupcie. Od organizácie žiada, aby organizácia **zaobchádzala s oznámeniami dôverne tak, aby sa ochránila totožnosť oznamovateľa** a aj iných osôb, ktorých sa to týka alebo ktoré sa v oznámení uvádzajú. Postupy musia priamo **zakazovať odvetné opatrenia a ktoré ochránia pred odvetnými opatreniami oznamujúce osoby**.

Interpretácia požiadaviek

V zmysle zákona o ochrane oznamovateľov je organizácia verejnej správy povinná dodržiavať zákonom stanovené požiadavky. Ak ide o nechráneného oznamovateľa, aj v takom prípade je potrebné, aby si organizácia vo vnútornom predpise stanovila pravidlá pre takéhoto oznamovateľa. Zároveň pre obe skupiny a všeobecne platí, že akékoľvek odvetné opatrenie alebo odvetná činnosť proti oznamovateľom je zakázaná a žiaden oznamovateľ nemôže byť vystavený odvetným opatreniam, diskriminácii alebo disciplinárnemu konaniu za oznámenie protispoločenskej činnosti podané v dobrej viere.

Príklad dobrej praxe

Vzhľadom na to, že postupy pre ochranu oznamovateľov, zabránenie odvetnej činnosti, diskriminácii a disciplinárnemu konaniu z dôvodu oznámenia protispoločenskej činnosti ustanovuje zákon o ochrane oznamovateľov, v nasledujúcom príklade je uvedená textácia vzťahujúca sa na úpravu pravidiel pre nechráneného oznamovateľa.

➤ Postupy vnútorného predpisu organizácie

- Postupy pre ochranu oznamovateľov, ktorý majú štatút chráneného oznamovateľa podľa zákona č. 54/2019 Z.Z. o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti, sa riadia ustanoveniami tohto zákona, ak organizácia verejnej správy nevypracovala vlastný vnútorný predpis.
- Všetci, najmä vedúci zamestnanci organizácie verejnej správy konajú tak, že žiadna osoba, ktorá v dobrej viere oznámila porušenie protikorupčnej politiky, nebude vystavená odvetným opatreniam alebo akejkoľvek forme diskriminácie s cieľom zabrániť páchaniu odvetnej činnosti a diskriminácie.
- Osoba vykonávajúca dohľad a vedúci zamestnanci organizácie sú povinní povzbudzovať a brániť všetkých zamestnancov, ktorí sa v súlade s protikorupčnou politikou rozhodli oznámiť korupciu alebo ďalšie formy protispoločenskej činnosti vymedzené organizáciou.
- Ak sa zamestnanec, ktorý korupciu oznámil domnieva, že je na ňom páchaná odvetná činnosť alebo akákoľvek forma diskriminácie, má právo oznámiť uvedenú skutočnosť osobe vykonávajúcej dohľad.
- Osoba vykonávajúca dohľad je povinná preveriť oznámenie, že je osobe, ktorá podala oznámenie, páchaná odvetná činnosť alebo diskriminácia.
- Osoba vykonávajúca dohľad navrhne nápravné opatrenie alebo viacero nápravných opatrení, ktoré musia viesť k zabráneniu odvetnej činnosti a diskriminácii na príslušnom organizačnom útvare organizácie, ak sa takáto skutočnosť preverením potvrdí.

- Osoba vykonávajúca dohľad je povinná hodnotiť aj efektívnosť prijatých opatrení, či skutočne viedli k zabráneniu odvetnej činnosti a prípadnej diskriminácii.
- Na prijatie a preverenie oznámení o odvetnej činnosti a diskriminácii, sa môžu primerane použiť postupy vzťahujúce sa na preverovanie oznámení protispoločenskej činnosti.
- So zamestnancom, ktorému bude preukázané, že uplatnil voči inému zamestnancovi akýkoľvek druh odvety alebo diskriminácie v súvislosti s oznámením protispoločenskej činnosti, môže byť v odôvodnených prípadoch rozviazaný pracovný pomer z dôvodu porušenia:
 - a) pracovnej disciplíny,
 - b) ustanovení zákona č. 365/2004 Z. z. o rovnakom zaobchádzaní v niektorých oblastiach a ochrane pred diskrimináciou a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
 - c) § 13 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonníka práce v znení neskorších predpisov.
- Zamestnanci nesmú zneužívať svoje právo oznamovať porušenie protikorupčnej politiky a odvetnú činnosť na úmyselné poškodzovanie iných osôb tak, že neodôvodnene oznámia odvetnú činnosť, ktorá odvetnou činnosťou nie je.
- Ak sa preverením zistí, že niektorý zo zamestnancov neodôvodnene oznámil páchanie odvetnej činnosti, ktorá takou nie je, môže sa v odôvodnených prípadoch mať za to, že ide o disciplinárny priestupok.

3.5. Posúdenie dôveryhodnosti zamestnancov

Norma ISO 37001 definuje potrebu posudzovania dôveryhodnosti ako náležité posúdenie dôveryhodnosti, pričom takáto dôveryhodnosť sa posudzuje u vybraných zamestnancov, partnerov vecného vzťahu, projektov, činností a transakcií. Norma neurčuje presné postupy, ako takúto dôveryhodnosť posudzovať. Princípom je, aby sa nastavili také postupy, aby sa znížilo KR a ak takéto riziko je stredné alebo vysoké, tak posúdením dôveryhodnosti sa má zabrániť jeho účinkom na oblasť, ktorou sa dané postupy a rozhodnutia prijímajú. Keďže neexistuje presne stanovený postup pre posudzovanie dôveryhodnosti, v tejto metodike sú spracované dva základné okruhy v súlade s normou a to posudzovanie dôveryhodnosti zamestnancov a v samostatnej kapitole aj posúdenie dôveryhodnosti partnerov vecného vzťahu, projektov a transakcií.

Požiadavky normy

Norma ISO 37001 v článku 7.2.2.2 uvádza, že **vo vzťahu k všetkým pozíciám**, ktoré sú vystavené viac než nízkemu korupčnému riziku, ako sa určilo pri posúdení korupčného rizika, **ako aj funkcii dohľadu** nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel organizácia musí zaviesť postupy, ktoré zabezpečia, že **sa vykoná náležité posúdenie dôveryhodnosti osôb ešte pred ich zamestnaním v organizácii a členov personálu pred ich presunom na iné pracovisko alebo pred preradením**, aby sa v primeranej miere zabezpečilo, že je vhodné ich zamestnať alebo preradiť a že existuje odôvodnená domnienka, že budú dodržiavať protikorupčnú politiku a požiadavky systému manažérstva proti korupcii.

Ďalej sa v norme v článku **8.2 Náležité posúdenie dôveryhodnosti** od organizácií požaduje, ak sa pri posudzovaní korupčného rizika organizácie, ktoré sa vykonalo, posúdilo **toto korupčné riziko ako vyššie než nízke vo vzťahu ku konkrétnym kategóriám členov personálu v určitých pozíciách**, organizácia musí posúdiť povahu a rozsah korupčného rizika vo vzťahu k personálu patriacemu do týchto kategórií. Toto posúdenie musí zahŕňať všetky náležité posúdenia dôveryhodnosti potrebné na získanie dostatočných informácií na posúdenie korupčného rizika. Náležité posúdenie dôveryhodnosti sa musí aktualizovať podľa určenej frekvencie, aby sa mohli riadne zohľadniť zmeny a nové informácie.

Interpretácia požiadaviek

Podobne, ako pri delegovanom rozhodovaní, teda u osôb, ktoré sú zamestnané na pracovných pozíciách so stredným a vysokým korupčným rizikom a u ktorých sa musí posudzovať konflikt záujmov, tak sa na tieto osoby vzťahuje potreba náležitého posúdenia ich dôveryhodnosti. Z normy ISO 37001 taktiež vyplýva, že posúdenie dôveryhodnosti sa musí uskutočniť aj u osoby vykonávajúcej dohľad. V praxi organizácií verejnej správy a v súlade s textovým znením normy, sa v praxi väčšinou náležité posúdenie realizuje v týchto prípadoch:

- u rizikových osôb, ktoré sú zamestnané na rizikových pracovných pozíciách s identifikovaným vyšším ako nízkym korupčným rizikom,
- pred zamestnaním osôb, ktoré majú byť zamestnané na rizikových pracovných pozíciách,
- pred preradením existujúceho zamestnanca na rizikovú pracovnú pozíciu,
- náležité posúdenie dôveryhodnosti môže vykonať aj na inom zamestnancovi, ktorý nie je rizikovou osobou,
- aplikuje sa na osobu vykonávajúcu dohľad a to ešte pred jej vymenovaním,
- na osobách, ktoré vykonávajú práce na základe dohody o práci vykonávanej mimo pracovného pomeru za presne organizáciou verejnej správy určených podmienok,
- u zamestnanca, ktorého konanie je v rozpore s protikorupčnou politikou organizácie verejnej správy.

Samotný proces posudzovania dôveryhodnosti môže byť rôzny. V praxi je možné sa stretnúť s dvoma základnými postupmi. Prvým postupom je, keď náležité posúdenie dôveryhodnosti vykonáva výlučne osoba vykonávajúca dohľad alebo s ňou spolupracujúci a zamestnávateľom určení a na to oprávnení zamestnanci. Tento postup zahŕňa zvyčajne posudzovanie rôznych aspektov. Je to analogický postup, ktorý používa napríklad Národný bezpečnostný úrad pre udeľovanie príslušného stupňa previerky osoby. Samozrejme, organizácia verejnej správy nemá prístup k všetkým informáciám, ako majú na to určené orgány, avšak môže posudzovať údaje z verejne dostupných registrov alebo sa dopytovať iných osôb, ktorých informácie môžu poskytnúť širší obraz o posudzovanom zamestnancovi. Tento prístup sa uplatňuje zvyčajne len na vysokorizikové pracovné pozície spojené s obsadzovaním pozícií vo vrcholovom vedení organizácie, najmä ak ide o štatutárnych zástupcov organizácie alebo vedúcich zamestnancov majúcich vplyv na verejné obstarávanie.

Druhým a v praxi najčastejším prístupom k posudzovaniu dôveryhodnosti je jednoduché overenie postoja daného zamestnanca k vybraným korupčným rizikám a na základe toho sa určí, či daná osoba je vystavená strednému alebo vysokému korupčnému riziku.

Príklad dobrej praxe

Aj keď sa v praxi organizácií verejnej správy náležité posúdenie dôveryhodnosti zamestnancov realizuje spravidla formou identifikácie postoja daného zamestnanca ku korupčným rizikám, nižšie je uvedený aj príklad formulára pre prípad, ak sa organizácia rozhodne sama vykonať posúdenie dôveryhodnosti nad rámec identifikovaného rizika spojeného s danou osobou. V takomto prípade sa organizácia zaoberá skutočnosťami komplexne, pričom toto posúdenie môže zahŕňať informácie o:

- výsledkoch hodnotenia korupčného rizika u danej osoby (osobný dotazník rizikovosti),
- posúdenie konfliktu záujmov,
- posúdenie sankčných zoznamov Európskej únie a Organizácie spojených národov,
- posúdenie voľne dostupných registrov,
- posúdenie aktivity daného zamestnanca na sociálnych sieťach.

➔ Vzor formulára pre komplexné posúdenie dôveryhodnosti zamestnanca

NÁLEŽITÉ POSÚDENIE DÔVERYHODNOSTI

* Vyznačte krížikom správnu možnosť

***Náležité posúdenie dôveryhodnosti sa vykonáva na:**

- ☐ osobe, ktorá sa má zamestnať na stredne a vysoko rizikovej pracovnej pozícii
- ☐ osobe, ktorá sa má preradiť na stredne a vysoko rizikovú pracovnú pozíciu
- ☐ osobe, ktorá je zamestnaná na stredne a vysoko rizikovej pracovnej pozícii
- ☐ osobe vykonávacej dohľad
- ☐ osobe, ktorú určil vedúci zamestnanec a rozhodla o nej OVD

Osobné údaje osoby vykonávajúcej dohľad

Meno, Priezvisko, Tituly:

Dátum narodenia:

Osobné číslo (ak je osoba zamestnancom organizácie):

Názov pracovnej pozície :

A. Posúdenie korupčného rizika osoby prostredníctvom osobného dotazníka rizikovosti

Miera rizika:

Dátum posúdenia:

B. Posúdenie konfliktu záujmov osoby

Výsledok posúdenia konfliktu záujmov zo dňa:

*Osoba ☐ je/ ☐ nie je v konflikte záujmov

C. Posúdenie sankčných zoznamov Európskej únie

*Osoba sa:

☐ nachádza na sankčnom zozname

Názov a označenie sankčného zoznamu

☐ nenachádza na sankčnom zozname

D. Posúdenie sankčných zoznamov Organizácie spojených národov

*Osoba sa:

☐ nachádza na sankčnom zozname

Názov a označenie sankčného zoznamu

☐ nenachádza na sankčnom zozname

E. Posúdenie elektronickej stopy (dobrovoľné)

***E.1 Elektronická stopa Facebook**

☐ **áno**

Špecifikácia elektronickej stopy o osobe a jej vplyve na korupčné riziko:

Vyjadrenie osoby k zisteniam o elektronickej stope zo dňa:

Podpis osoby:

☐ **nie**

***E.2 Elektronická stopa LinkedIn**

☐ **áno**

Špecifikácia elektronickej stopy o osobe a jej vplyve na korupčné riziko:

Vyjadrenie osoby k zisteniam o elektronickej stope zo dňa:

Podpis osoby:

☐ **nie**

***E.3 Elektronická stopa Twitter**

☐ **áno**

Špecifikácia elektronickej stopy o osobe a jej vplyve na korupčné riziko:

Vyjadrenie osoby k zisteniam o elektronickej stope zo dňa:

Podpis osoby:

☐ **nie**

***E.4 Elektronická stopa Google**

☐ **áno**

Špecifikácia elektronickej stopy o osobe a jej vplyve na korupčné riziko:

Vyjadrenie osoby k zisteniam o elektronickej stope zo dňa:

Podpis osoby:

☐ nie

F. NÁVRH OPATRENÍ

Usmernenie: Ak sa v ktorejkoľvek fáze náležitého posúdenia dôveryhodnosti zistia také skutočnosti, ktoré zvyšujú neprimerane korupčné riziko, je potrebné aby OVD v súčinnosti s vecne príslušným organizačným útvarom prijala opatrenia na elimináciu korupčného rizika.

Návrh opatrení na elimináciu korupčného rizika

Opatrenie	Zodpovednosť	Termín

Vyššie uvedený formulár obsahuje aj dobrovoľnú časť týkajúcu sa zistení uvedených v elektronickom priestore. Vždy musí platiť, že takéto zistenia sa musia predložiť aj na vyjadrenie osobe, ktorej sa bezprostredne týkajú. Nie všetky verejne dostupné údaje musia byť nevyhnutne spojené s vyšším korupčným rizikom u danej osoby. Zároveň, vždy, ak sa náležitým posúdením dôveryhodnosti zistia skutočnosti, ktoré danú osobu vystavujú vyššiemu ako nízkemu korupčnému riziku, organizácia musí prijať adekvátne opatrenia na elimináciu týchto rizík, v nevyhnutnom prípade môže danej osobe odňať právomoc rozhodovať v konkrétnej veci.

V nasledujúcej časti sú uvedené postupy, ktoré sú bežné pre prax organizácií verejnej správy a sú založené len na posudzovaní dôveryhodnosti prostredníctvom osobného dotazníka rizikovosti.

➤ Vymedzenie oprávnených osôb vykonávajúcich náležité posúdenie dôveryhodnosti

- Náležité posúdenie dôveryhodnosti zabezpečuje osoba vykonávajúca dohľad najmä vo vzťahu ku konkrétnym osobám, pracovným pozíciám, procesom a činnostiam.
- Náležité posúdenie dôveryhodnosti vo vzťahu k partnerom vecného vzťahu, projektom a transakciám vykonáva vecne príslušný organizačný útvar v súčinnosti s osobou vykonávajúcou dohľad.
- Náležité posúdenie dôveryhodnosti osoby vykonávajúcej dohľad pred jej vymenovaním vykonáva vedúci organizačného útvaru, v ktorého kompetencii je zabezpečenie personálnych činností.

➤ Určenie kategórií zamestnancov, na ktorých sa vykoná náležité posúdenie dôveryhodnosti

- Náležité posúdenie dôveryhodnosti sa realizuje **u rizikových osôb, ktoré sú zamestnané na rizikových pracovných pozíciách** s identifikovaným stredným a vysokým korupčným rizikom, pričom postup pre určenie rizikovosti pracovných pozícií je predmetom samostatného vnútorného predpisu zameraného na riadenie korupčných rizík (v tejto metodike je to kapitola 3.14, ktorá takýto vnútorný predpis nahrádza).
- Náležité posúdenie dôveryhodnosti sa môže vykonať ešte pred zamestnaním konkrétnych osôb, ktoré majú byť zamestnané na rizikových pracovných pozíciách.
- Osoby, **ktoré sa majú zamestnať na rizikových pracovných pozíciách** musia dať na to písomný súhlas.
- Osoba, ktorá na to pred zamestnaním nedá súhlas, sa musí podrobiť náležitému posúdeniu dôveryhodnosti počas skúšobnej doby, kedy sa na takúto osobu vzťahujú všetky práva a povinnosti zamestnanca danej organizácie verejnej správy.
- Náležité posúdenie dôveryhodnosti sa vykoná vždy **pred preradením existujúceho zamestnanca na rizikovú pracovnú pozíciu.**

- Náležité posúdenie dôveryhodnosti sa môže uskutočniť aj **ako výsledok požiadavky ktoréhokoľvek vedúceho zamestnanca** organizácie verejnej správy a to na zamestnancovi, ktorý nie je zamestnaný na rizikovej pracovnej pozícii, ale vznikla oprávnená obava, že je vystavený konkrétnemu korupčnému riziku spojeného s rozhodovaním o určenej veci. Takúto požiadavku predkladá vedúci zamestnanec osobe vykonávajúcej dohľad.
- Náležité posúdenie dôveryhodnosti **sa vzťahuje aj na osobu vykonávajúcu dohľad** a to ešte pred jej vymenovaním. Takéto posúdenie vykoná zvyčajne organizačný útvar, v kompetencii ktorého sú personálne činnosti.
- Náležité posúdenie dôveryhodnosti sa **vykoná aj na osobách, ktoré vykonávajú práce na základe dohody o práci vykonávanej mimo pracovného pomeru** a to na základe rozhodnutia osoby vykonávajúcej dohľad na návrh vedúceho príslušného organizačného útvaru, pre ktorý vykonávajú práce podľa dohody.
- Osoba vykonávajúca dohľad vykoná mimoriadne náležité posúdenie dôveryhodnosti u zamestnanca, **ktorého konanie je v rozpore s protikorupčnou politikou** organizácie verejnej správy. O potrebe náležitého posúdenia dôveryhodnosti u takéhoto zamestnanca rozhoduje osoba vykonávajúca dohľad na žiadosť príslušného vedúceho zamestnanca.

➤ **Rámcové pravidlá náležitého posúdenia dôveryhodnosti zamestnancov**

- Organizácia verejnej správy si ustanovila, že náležité posúdenie dôveryhodnosti rizikových osôb sa realizuje v takto určených časových lehotách:
 - a) aspoň jedenkrát za príslušný kalendárny rok, pričom pri každom novom posudzovaní dôveryhodnosti sa musia zohľadniť všetky zmeny, ktoré nastali od predchádzajúceho náležitého posúdenia dôveryhodnosti daného zamestnanca,
 - b) ak ide o nového zamestnanca na rizikovej pracovnej pozícii, náležité posúdenie dôveryhodnosti sa uskutoční do skončenia skúšobnej doby, ak je dohodnutá, inak najneskôr do troch mesiacov od vzniku pracovnoprávneho vzťahu,
 - c) ak dôjde k preloženiu existujúceho zamestnanca organizácie na rizikovú pracovnú pozíciu, náležité posúdenie dôveryhodnosti sa musí vykonať najneskôr do dvoch mesiacov od preloženia,
 - d) v prípadoch, keď osoba vykonávajúca dohľad určí, že v katalógu pracovných miest je vytvorená nová riziková pracovná pozícia alebo sa pravidelným posudzovaním zistí, že niektorá z existujúcich pracovných pozícií, na ktorej zamestnanec pôsobí sa stala rizikovou, tak sa jeho náležité posúdenie dôveryhodnosti uskutoční najneskôr do jedného mesiaca od zmeny klasifikácie pracovnej pozície na rizikovú pracovnú pozíciu.
- Zamestnanci organizácie verejnej správy sú v súlade s protikorupčnou politikou povinní poskytnúť pri náležitom posúdení dôveryhodnosti súčinnosť osobe vykonávajúcej dohľad.
- Náležité posúdenie dôveryhodnosti zamestnancov sa realizuje posúdením povahy a rozsahu korupčného rizika, ktorému sú zamestnanci vystavení a to vyplnením osobného dotazníka rizikovosti (v tejto odbornej metodike je vzor osobného dotazníka rizikovosti súčasťou kapitoly 3.14).
- Náležité posúdenie dôveryhodnosti sa môže realizovať komplexne prostredníctvom analytických činností, ktoré okrem osobnej rizikovosti zahŕňa posúdenie konfliktu záujmov, posúdenie sankčných zoznamov Európskej únie a Organizácie spojených národov alebo aj fakultatívne posúdenie elektronickej stopy.
- Osobný dotazník rizikovosti zašle na vyplnenie osoba vykonávajúca dohľad zamestnancovi alebo sa zamestnancovi môže poskytnúť technické vybavenie na vyplnenie osobného dotazníka rizikovosti.
- Po vyplnení osobného dotazníka rizikovosti osoba vykonávajúca dohľad posúdi dôveryhodnosť zamestnanca. V prípade, že je zamestnanec vystavený vyššiemu ako nízkemu korupčnému riziku a môže sa považovať za nedôveryhodného, osoba vykonávajúca dohľad v súčinnosti s priamym nadriadeným zamestnanca prijme opatrenia na zníženie korupčných rizík, pričom v nevyhnutnom prípade môže danému zamestnancovi odňať vec, o ktorej rozhoduje.

- O prijatých opatreniach sa vyhotoví záznam a primerane sa s nimi oboznáma všetci, ktorí sú za ich splnenie zodpovední.
- Efektívnosť prijatých opatrení vyplývajúcich z náležitého posúdenia dôveryhodnosti zamestnancov vyhodnocuje osoba vykonávajúca dohľad.
- Všetky dokumenty spojené s náležitým posúdením dôveryhodnosti konkrétneho zamestnanca sa nezverejňujú, sú uložené u osoby vykonávajúcej dohľad alebo u na to oprávnených osôb.

3.6. Posúdenie dôveryhodnosti partnerov organizácie, projektov a transakcií

Dôveryhodnosť partnerov vecného vzťahu je podobne, ako pri dôveryhodnosti zamestnancov organizácie, verejnej správy kritickou oblasťou. Aj v tom prípade sa vychádza z posudzovania korupčných rizík spojených práve s partnermi vecného vzťahu, pričom platí, že takéto posudzovanie dôveryhodnosti sa musí realizovať u tých partnerov, ktorí sú vystavení strednému a vysokému riziku, v zmysle normy teda vyššiemu ako nízkemu riziku. Prvým krokom je teda vždy posúdenie korupčného rizika. Návod, na to na základe akých kritérií posudzovať KR partnerov vecného vzťahu, je uvedený v kapitole 3.14. Ak sa identifikuje príslušné riziko, je potrebné vykonať posúdenie vybraných oblastí spojených s daným partnerom vecného vzťahu. Na to môže slúžiť kontrolný zoznam otázok a oblastí preverovania, ktorý je aj v tejto metodike uvádzaný ako príklad dobrej praxe.

Požiadavky normy

Norma ISO 37001 v článku **4.1 Pochopenie organizácie a jej súvislostí**, uvádza, že organizácia musí určiť externé a interné záležitosti týkajúce sa jej účelu, ktoré majú vplyv na jej schopnosť dosahovať ciele jej systému manažérstva proti korupcii. Medzi tieto záležitosti sa bez obmedzenia zahŕňajú faktory, medzi ktoré v odseku f) uvádza aj partnerov vecného vzťahu s organizáciou.

Zásadnou a priamou požiadavkou pre aktivity vymedzujúce požiadavky vzhľadom k partnerom organizácie, je článok **8.2 Náležité posúdenie dôveryhodnosti**. V tomto článku sa požaduje, že ak sa pri posudzovaní korupčného rizika organizácie, ktoré sa vykonalo, posúdilo toto KR ako vyššie než nízke vo vzťahu:

- a) ku konkrétnym kategóriám transakcií, projektov alebo činností,
- b) k plánovaným alebo prebiehajúcim vzťahom s konkrétnymi kategóriami partnerov vecného vzťahu alebo,
- c) ku konkrétnym kategóriám členov personálu v určitých pozíciách.

Organizácia **musí posúdiť povahu a rozsah korupčného rizika vo vzťahu ku konkrétnym transakciám, projektom, činnostiam, partnerom vecného vzťahu a personálu patriacemu do týchto kategórií. Toto posúdenie musí zahŕňať všetky náležité posúdenia dôveryhodnosti** potrebné na získanie dostatočných informácií na posúdenie korupčného rizika. Náležité posúdenie dôveryhodnosti sa musí aktualizovať podľa určenej frekvencie, aby sa mohli riadne zohľadniť zmeny a nové informácie.

Interpretácia požiadaviek

Norma ISO 37001 hneď v úvode a to v článku 4.1. Súvislosti organizácie priamo vymedzuje, že organizácia musí zvažovať všetky svoje interné a externé záležitosti aj vo vzťahu k partnerom vecného vzťahu. V riadiacej praxi organizácií je preto nevyhnutné každého partnera vecného vzťahu podrobiť posúdeniu korupčného rizika a to bez ohľadu na predmet vecného vzťahu.

V praxi niektorých organizácií sa často možno stretnúť s tým, že partnerom vecného vzťahu, ktorý je podrobený posúdeniu korupčného rizika, aby sa zistilo, či je vôbec potrebné jeho následné posúdenie dôveryhodnosti, má stanovenú finančnú hranicu. Finančnou hranicou sa rozumie, že ak je stanovený finančný limit, ktorý je organizácia verejnej správy v zmysle zmluvného vzťahu povinná uhradiť, prekročený, tak sa posudzuje KR. Ak je cena za predmet zmluvy nižšia ako finančný limit, vtedy sa KR u partnera vecného vzťahu neposudzuje a následne sa nevykonáva ani náležité posúdenie dôveryhodnosti.

V praxi sa teda možno stretnúť s dvoma hraničnými situáciami:

1. organizácia verejnej správy posudzuje korupčné riziko u všetkých partnerov vecného vzťahu bez ohľadu na predmet vzťahu a výšku záväzkov z neho vyplývajúcich,
2. organizácia verejnej správy posudzuje korupčné riziko iba u tých partnerov vecného vzťahu, u ktorých je finančné plnenie vyššie ako organizáciou stanovený limit.

U všetkých partnerov vecného vzťahu, ktorí sú vystavení strednému a vysokému korupčnému riziku sa potom vykonáva náležité posúdenie dôveryhodnosti. Zásadné je, že na predmet vecného vzťahu sa vždy viažu konkrétne projekty alebo transakcie. Preto, ak sa v nejakom projekte vyskytuje viacero partnerov vecného vzťahu, posudzuje sa podľa stanovených pravidiel daný projekt tak, že sa posúdi riziko partnerov vecného vzťahu. Finančné transakcie sa vykonávajú v zmysle zmluvných vzťahov a tieto zmluvné vzťahy sú uzatvárané s príslušnými partnermi. Platí, že partnerom vecného vzťahu je každá organizácia (právnická osoba) alebo fyzická osoba, ktorá uzatvára s organizáciou verejnej správy zmluvu, z ktorej organizácii vyplýva konkrétny finančný alebo oceneľný nefinančný záväzok. Môže tak ísť napríklad o:

- zmluvy o dodávke tovarov a služieb,
- objednávky vyplývajúce z dlhodobých zmlúv,
- zmluvy o dielo,
- dohody o vykonaní prác,
- dohody o pracovnej činnosti,
- prípadne darovacie zmluvy a sponzorské zmluvy.

V organizáciách verejnej správy sa často stretávame aj s rôznymi typmi podpory smerom k rôznym organizáciám tretieho sektora alebo podporou športu. Aj takéto typy zmlúv a teda takýto partneri organizácie by mali byť preverení. V minulosti sa stávalo, že boli ex-post identifikované prepojenia medzi organizáciou a partnerom vecného vzťahu, i keď nepriamo, vzniklo podozrenie, že dochádza k netransparentným finančným operáciám, kedy užívateľom výhod mohla byť aj osoba spriaznená so zamestnancom organizácie verejnej správy.

Príklad dobrej praxe

Pre posúdenie dôveryhodnosti partnerov vecného vzťahu je uvedená možná textácia vnútorného predpisu organizácie verejnej správy a tiež je prezentovaný formulár na posúdenie dôveryhodnosti partnera, samozrejme za predpokladu, že je vystavený strednému alebo vysokému korupčnému riziku zistenému na základe konkrétnych kritérií uvedených v kapitole 3.14. Príklad textácie sa vzťahuje na prípad, keď si organizácia stanoví finančný limit pre zaradenie partnera do procesu posudzovania najprv korupčných rizík.

➡ Postupy vnútorného predpisu organizácie

- Náležité posúdenie dôveryhodnosti sa realizuje u partnerov vecného vzťahu, ak cena za poskytnutie služieb alebo tovarov presahuje 20 000 eur jednotlivo, alebo 100 000 eur súhrnne a to za príslušný kalendárny rok.
- Náležité posúdenie dôveryhodnosti partnerov vecného vzťahu sa začína identifikáciou korupčného rizika a to podľa stanovených hodnotiacich kritérií uvedených vo vnútornom predpise pre riadenie korupčných rizík.

- Posudzovanie korupčných rizík vykonáva organizačný útvar zodpovedný za verejné obstarávanie alebo vecne príslušný organizačný útvar, ak ho o to požiada organizačný útvar pre verejné obstarávanie.
- Posudzovanie korupčných rizík sa vykonáva jednotlivo pre každého partnera vecného vzťahu a to prostredníctvom na to určeného formulára Rizikovosť partnera vecného vzťahu.
- Ak sa u partnera vecného vzťahu preukáže vyššie ako nízke KR, organizačný útvar zodpovedný za verejné obstarávanie alebo ním určený vecne príslušný organizačný útvar oznámi bezodkladne túto skutočnosť osobe vykonávajúcej dohľad.
- Osoba vykonávajúca dohľad spolu s organizačným útvarom zodpovedným za verejné obstarávanie alebo ním určeným vecne príslušným organizačným útvarom pokračuje v náležitom posúdení dôveryhodnosti prostredníctvom formulára Náležité posúdenie dôveryhodnosti partnera vecného vzťahu.
- Osoba vykonávajúca dohľad spolu s organizačným útvarom zodpovedným za verejné obstarávanie alebo ním určeným vecne príslušným organizačným útvarom určí aj opatrenia na zníženie korupčného rizika.
- Záznamy o náležitom posúdení partnera vecného vzťahu sa uchovávajú u osoby vykonávajúcej dohľad.
- Náležité posúdenie partnera vecného vzťahu z hľadiska jeho vystavenia korupčnému riziku sa vykoná pred uzatvorením zmluvného vzťahu alebo pred zadaním objednávky úspešnému uchádzačovi.
- Ak je partnerom vecného vzťahu medzinárodná organizácia, inštitúcia alebo orgán Európskej únie, orgán štátnej správy alebo miestnej štátnej správy Slovenskej republiky, orgán cudzieho štátu alebo verejnoprávna inštitúcia, náležité posúdenie dôveryhodnosti sa nevykonáva.
- Partner vecného vzťahu, ktorý je vystavený vyššiemu než nízkemu korupčnému riziku, má právo vyjadriť sa osobe vykonávajúcej dohľad k zisteným rizikám, ktoré boli identifikované, a to zvyčajne do 30 kalendárnych dní odo dňa, keď mu bola písomná informácia doručená. OVD prerokuje toto vyjadrenie, ak tento partner vecného vzťahu o to požiada.
- Ak organizačný útvar zodpovedný za verejné obstarávanie alebo vecne príslušný organizačný útvar alebo OVD zistí, že partner vecného vzťahu sa nachádza na niektorom zo sankčných zoznamov, postupuje podľa osobitného predpisu (Zákon č. 289/2016 Z. z. o výkone medzinárodných sankcií a o doplnení zákona č. 566/2001 Z. z. o cenných papieroch a investičných službách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov). O tejto skutočnosti upovedomí štatutárneho zástupcu organizácie, ktorý prijme nápravné opatrenia na návrh osoby vykonávajúcej dohľad. Štatutárny zástupca rozhodne o ukončení alebo ďalšom trvaní zmluvného vzťahu s partnerom vecného vzťahu.
- Za náležité posúdenie dôveryhodnosti transakcií sa považujú činnosti spojené s vecnou a formálnou kontrolou finančných operácií.
- Ak organizačný útvar, v ktorého kompetencii je finančná kontrola identifikuje korupčné riziká v súvislosti s niektorou transakciou, prijme v súčinnosti s OVD primerané opatrenia na ich odstránenie v súvislosti s touto transakciou.
- Náležité posúdenie dôveryhodnosti projektu sa realizuje vtedy, ak sa na ňom zúčastňujú rizikovní zamestnanci a rizikovní partneri vecného vzťahu.
- Vecne príslušný organizačný útvar organizácie verejnej správy, ktorý zodpovedá za projekt, si vyžiada od osoby vykonávajúcej dohľad informáciu, či zamestnanci pridelení na projekt sú rizikovými osobami alebo partneri vecného vzťahu, ktorí sa podieľajú na projekte, sú rizikovní partneri vecného vzťahu.
- Za rizikový sa projekt považuje vtedy, ak sa na ňom podieľa väčšina rizikových osôb a rizikových partnerov vecného vzťahu.
- Ak vecne príslušný organizačný útvar organizácie verejnej správy zistí, že ide o rizikový projekt, v súčinnosti s osobou vykonávajúcou dohľad prijme primerané opatrenia na odstránenie korupčných rizík.

➔ Príklad formulára pre posúdenie dôveryhodnosti rizikových partnerov vecného vzťahu

NÁLEŽITÉ POSÚDENIE DÔVERYHODNOSTI PARTNERA VECNÉHO VZŤAHU		
ČASŤ A: POSUDZOVANIE PARTNEROV VECNÉHO VZŤAHU		
Identifikačné údaje partnera vecného vzťahu		
Názov organizácie 		
Adresa sídla 		
Identifikačné číslo organizácie 		
Štatutárny zástupca organizácie alebo osoba oprávnená konať v jej mene 		
A.1 Posúdenie rizikovosti partnera vecného vzťahu podľa postupov pre riadenie korupčných rizík		
Miera rizika:		
Dátum posúdenia:		
A.2 Posúdenie sankčných zoznamov Európskej únie		
*Partner vecného vzťahu sa:		
☐ nachádza na sankčnom zozname		
Názov a označenie sankčného zoznamu 		
☐ nenachádza na sankčnom zozname		
A.3 Posúdenie sankčných zoznamov Organizácie spojených národov		
*Partner vecného vzťahu sa:		
☐ nachádza na sankčnom zozname		
Názov a označenie sankčného zoznamu 		
☐ nenachádza na sankčnom zozname		
A.4 Posúdenie verejne dostupných informácií		
A.4.1 Informácie všeobecne dostupné v sieti Internet		
☐ áno, sú dostupné		
Špecifikácia informácií o partnerovi vecného vzťahu a ich vplyve na korupčné riziko: 		
Vyjadrenie zástupcu partnera vecného vzťahu k zisteným informáciám zo dňa: 		
Meno, priezvisko zástupcu partnera:		Podpis:
☐ neboli zistené		
A.4.2 Iné informácie		
☐ áno, sú dostupné		
Špecifikácia zistených informácií o partnerovi vecného vzťahu a ich vplyve na korupčné riziko: 		

Vyjadrenie zástupcu partnera vecného vzťahu k zisteným informáciám zo dňa:

Meno, priezvisko zástupcu partnera:		Podpis:
-------------------------------------	--	---------

☐ neboli zistené

ČASŤ B: NÁVRH OPATRENÍ

Usmernenie:
Ak sa v ktorejkoľvek fáze posúdenia dôveryhodnosti zistia také skutočnosti, ktoré významne zvyšujú korupčné riziko, vecne príslušný organizačný útvar prijme po konzultácii s osobou vykonávajúcou dohľad opatrenia na elimináciu tohto rizika.

Návrh opatrení na elimináciu korupčného rizika

Opatrenie	Zodpovednosť	Termín

➔ Príklad formulára pre posúdenie dôveryhodnosti projektu

NÁLEŽITÉ POSÚDENIE DÔVERYHODNOSTI PROJEKTU

ČASŤ A: POSUDZOVANIE PROJEKTU

Usmernenie:
Uvádzajú sa osoby a partneri vecného vzťahu, ktorí participujú na projekte alebo o ňom rozhodujú.

Názov projektu

Opis projektu:

A.1 Osoby

Meno, priezvisko	Pracovná pozícia

A.2 Partneri vecného vzťahu

Názov partnera	Meno a priezvisko zástupcu partnera

ČASŤ B: NÁVRH OPATRENÍ

Usmernenie:

Opatrenia na elimináciu korupčného rizika sa prijímajú iba v prípade, že projekt je rizikový. Za rizikový sa projekt považuje vtedy, ak sa na ňom podieľa väčšina rizikových osôb a rizikových partnerov vecného vzťahu (nadpolovičná väčšina osôb a nadpolovičná väčšina partnerov vecného vzťahu).

Návrh opatrení na elimináciu korupčného rizika

Opatrenie	Zodpovednosť	Termín

3.7. Protikorupčné činnosti u partnerov organizácie

Norma ISO 37001 v súvislosti s partnermi vecného vzťahu okrem posudzovania, akému korupčnému riziku sú vystavení a ak sú vystavení strednému alebo vysokému riziku, tak aj okrem náležitého posudzovania dôveryhodnosti, zaoberá aj ďalšími požiadavkami smerom k týmto partnerom.

Ďalšie požiadavky norma ISO 37001 kladie na ovládané organizácie. Sú to také organizácie, ktoré má v zriaďovateľskej kompetencii a má na nich priamy riadiaci vplyv alebo vytvára obchodné spoločnosti, kde má účasť na riadení takýchto spoločností prostredníctvom na to delegovaných osôb vykonávajúcich riadiace práva. Od takýchto ovládaných organizácií potom musí vyžadovať istý súbor protikorupčných opatrení. V prípade partnerov vecného vzťahu, ktorí sú vystavení strednému a vysokému korupčnému riziku, sa taktiež musí vyžadovať istý súbor protikorupčných opatrení a zároveň sa takýto partneri musia zaviazovať, že sa nebudú správať korupčne.

Požiadavky normy

Norma ISO 37001 v článku 8.5 **Implementácia protikorupčných riadiacich činností ovládanými organizáciami a partnermi vecného vzťahu** a následne v 8.5.1 uvádza, že organizácia musí zaviesť postupy, ktorými vyžaduje, aby všetky ostatné organizácie, ktoré ovláda, budú:

- a) zaviedli systém manažérstva proti korupcii, alebo,
- b) zaviedli svoje vlastné protikorupčné riadiace činnosti, a to v takom rozsahu, ktorý je odôvodniteľný a proporcionálny, pokiaľ ide o korupčné riziká, ktorým čelia ovládané organizácie, pričom sa zohľadní posúdenie korupčného rizika.

Ďalej norma v článku 8.5.2 uvádza, že organizácia musí vo vzťahu k partnerom vecného vzťahu, ktorých neovláda, ale sa u nich posudzovaním korupčného rizika alebo náležitým posúdením dôveryhodnosti identifikovalo vyššie než nízke riziko, a kde by protikorupčné riadiace činnosti implementované partnerom vecného vzťahu pomohli pri zmierňovaní príslušného korupčného rizika, zaviesť tieto postupy:

- a) organizácia musí určiť, či partner vecného vzťahu zaviedol protikorupčné riadiace činnosti, ktoré manažujú príslušné KR,
- b) ak partner vecného vzťahu nemá zavedené protikorupčné riadiace činnosti alebo nemožno overiť, či ich má zavedené:
 1. ak je to použiteľné, organizácia musí vyžadovať od partnera vecného vzťahu, aby zaviedol protikorupčné riadiace činnosti vo vzťahu k príslušnej transakcii, k projektu alebo činnosti, alebo,

2. ak nie je účelné požadovať od partnera vecného vzťahu, aby zaviedol protikorupčné riadiace činnosti, musí to byť faktor, ktorý sa berie do úvahy pri hodnotení korupčného rizika vo vzťahu k tomuto partnerovi vecného vzťahu a spôsobu, akým organizácia manažuje tieto riziká.

Posledným súborom požiadaviek vzťahujúcich sa na partnerov vecného vzťahu je článok **8.6 Závazky proti korupcii**, ktorý uvádza, že v prípade partnerov vecného vzťahu, ktorí predstavujú vyššie než nízke KR, organizácia musí zaviesť postupy, ktoré vyžadujú, aby v rámci možností:

- a) partneri vecného vzťahu sa zaviazali zabrániť, aby sa v súvislosti s príslušnou transakciou, projektom, činnosťou alebo vzťahom partner vecného vzťahu dopustil korupcie alebo aby ku korupcii došlo v jeho mene alebo v jeho prospech,
- b) organizácia bola schopná ukončiť vzťah s partnerom vecného vzťahu v prípade, že sa v súvislosti s príslušnou transakciou, projektom, činnosťou alebo vzťahom dopustil korupcie v mene alebo v prospech partnera vecného vzťahu.

Ak nie je reálne splniť požiadavky uvedené v písmenách a) alebo b), musí to byť faktor, ktorý sa berie do úvahy pri hodnotení korupčného rizika vzťahu s týmto partnerom vecného vzťahu a spôsobu, akým organizácia manažuje takéto riziká.

Interpretácia požiadaviek

Z vyššie uvedených požiadaviek vyplývajú viaceré povinnosti pre organizácie verejnej správy, pričom zohľadňujúc aj ich rizikovosť a dôveryhodnosť, ide o tieto povinnosti:

- posudzovanie korupčného rizika, ktorými sú partneri vecného vzťahu vystavení,
- náležité posúdenie dôveryhodnosti partnerov vecného vzťahu s vyšším ako nízkym korupčným rizikom (alebo po prekročení finančného limitu plnenia predmetu vzťahu),
- identifikácia, aké protikorupčné činnosti partner vecného vzťahu má zavedené, teda či má vydaný certifikát na zavedený systém manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001 alebo má zavedené vybrané protikorupčné činnosti, čo sa zisťuje v rámci posudzovania jeho rizikovosti,
- ak partner vecného vzťahu nemá zavedené protikorupčné riadiace činnosti, musia sa požadovať od neho protikorupčné záväzky a to buď priamo v zmluve alebo formou doložky o partnerstve,
- ak organizácia má priamy riadiaci vplyv na inú organizáciu, musí taktiež stanoviť súbor protikorupčných opatrení vo vzťahu k takýmto ovládaným organizáciám.

V riadiacej praxi organizácií verejnej správy je najčastejšie možné sa stretnúť s dvoma možnosťami vyžadovania protikorupčných činností od zmluvných partnerov. Prvou možnosťou je uvedenie konkrétnych protikorupčných povinností priamo v danej zmluve uzatváranej medzi organizáciou a partnerom alebo druhou možnosťou je podpísanie doložky o partnerstve, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou zmluvy.

Ďalšou častou otázkou je, či tak ako uvádza norma, že je potrebné vyššie uvedené činnosti realizovať len u partnerov, ktorí sú vystavení vyššiemu ako nízkemu korupčnému riziku alebo by sa mali tieto záväzky vyžadovať od všetkých partnerov bez ohľadu na výšku finančného plnenia a mieru ich rizikovosti. Pre organizácie verejnej správy je na základe odporúčaní vhodné vyžadovať protikorupčné činnosti automaticky od každého zmluvného partnera, pretože sa podmienky zmluvného vzťahu môžu zmeniť a taktiež sa môže zmeniť korupčná situácia a predpoklady vzniku korupčných rizík u partnera.

Príklad dobrej praxe

Ako príklad dobrej praxe je uvedený možný text vnútorného predpisu organizácie verejnej správy upravujúci identifikáciu protikorupčných činností u zmluvných partnerov a ich vyžadovanie aj u ovládaných organizácií.

➤ **Identifikácia protikorupčných riadiacich činností partnera vecného vzťahu**

- Súčasťou náležitého posudzovania dôveryhodnosti partnerov vecného vzťahu je zisťovanie rozsahu ich protikorupčných riadiacich činností. Toto zisťovanie je založené na identifikácii, či:
 - a) má partner vecného vzťahu zavedený systém manažérstva proti korupcii, čo je hodnotiacim kritériom pri posudzovaní rizikovosti partnera,
 - b) alebo má partner vecného vzťahu zavedené kontrolné mechanizmy na dodržiavanie protikorupčných opatrení a prevenciu korupcie.
- Ak partner vecného vzťahu nemá zavedený systém manažérstva proti korupcii, pričom zavedený systém manažérstva proti korupcii preukazuje platným certifikátom, alebo nemá zavedené ani také protikorupčné riadiace činnosti, ktoré zabraňujú korupcii, je možné od neho vyžadovať prijatie dodatočných záväzkov proti korupcii.

➤ **Vyžadovanie protikorupčných riadiacich činností od partnera vecného vzťahu a záväzky proti korupcii**

- Každý partner vecného vzťahu bez ohľadu na mieru identifikovaného korupčného rizika určeného ako výsledok náležitého posúdenia dôveryhodnosti, teda rizikový a aj nerizikový partner vecného vzťahu podpisuje doložku o partnerstve, ktorou sa najmä:
 - a) zaväzuje zaviesť primerané protikorupčné riadiace činnosti,
 - b) zaväzuje zabrániť, aby sa dopustil korupcie alebo aby ku korupcii došlo v jeho mene alebo v jeho prospech,
 - c) zaväzuje ukončiť vzťah s organizáciou verejnej správy v prípade, že sa v súvislosti s príslušnou transakciou, projektom, činnosťou alebo vzťahom dopustil korupcie v mene alebo v prospech partnera vecného vzťahu,
 - d) podpisuje čestné vyhlásenie o nezávislom stanovení ponuky.
- Každému rizikovému partnerovi vecného vzťahu musí byť poskytnutá odborná príprava na zvýšenie povedomia o systéme manažérstva proti korupcii.

➤ **Vyžadovanie protikorupčných riadiacich činností od ovládaných organizácií**

- Organizácia verejnej správy určila také postupy, ktorými vyžaduje, aby všetky ostatné organizácie, ktoré ovláda, zaviedli svoje vlastné protikorupčné riadiace činnosti, a to v takom rozsahu, ktorý je odôvodniteľný a proporcionálny, pokiaľ ide o korupčné riziká, ktorým čelia ovládané organizácie.
- Zoznam ovládaných organizácií vedie osoba vykonávajúca dohľad.
- Ovládanou organizáciou je taká organizácia, ktorej zriaďovateľom alebo majoritným vlastníkom obchodného podielu je organizácia verejnej správy.
- Každá ovládaná organizácia je povinná dodržiavať tieto protikorupčné riadiace činnosti:
 - a) musí vyhlásiť vlastnú protikorupčnú politiku a protikorupčné ciele, ktoré odsúhlasuje štatutár ovládanej organizácie,
 - b) každý zamestnanec ovládanej organizácie musí podať vyhlásenie o dodržiavaní protikorupčnej politiky, ktorú vyhlásila ovládaná organizácia,
 - c) musia sa identifikovať rizikové pracovné pozície a posúdiť dôveryhodnosť osôb zamestnaných na týchto pracovných pozíciách, pričom sa primerane použijú postupy z riadenia korupčných rizík organizácie verejnej správy,
 - d) musia sa určiť hlavné procesy a činnosti ovládanej organizácie a vo vzťahu k nim sa musia identifikovať korupčné riziká, pričom je možné primerane použiť postupy z riadenia korupčných rizík organizácie verejnej správy (register korupčných rizík),
 - e) raz ročne musí štatutár ovládanej organizácie podať osobe vykonávajúcej dohľad správu o korupčných incidentoch a eliminácii korupčných rizík, pričom táto správa obsahuje najmä počet oznámení korupcie a inej protispoločenskej činnosti, spôsob preverenia a výsledky preverenia každého oznámenia korupcie alebo inej protispoločenskej činnosti a prijaté opatrenia na zvládanie korupčných rizík,

- f) každý zamestnanec ovládanej organizácie sa musí oboznámiť so systémom manažérstva proti korupcii organizácie verejnej správy.
- Každá ovládaná organizácia je povinná v prípade potreby sa podrobiť výkonu interného auditu zameraného na prevenciu korupcie a transparentnosť.
- Funkciu dohľadu nad dodržiavaním protikorupčnej politiky a preverovaním oznámení protispoločenskej činnosti vykonáva vždy štatutár ovládanej organizácie, ak to ovládaná organizácia nemá upravené vlastným vnútorným predpisom inak.

3.8. Prevencia protispoločenského konania v personálnych činnostiach

Norma ISO 37001 vo svojich požiadavkách nedefinuje priamo požiadavky na transparentnosť personálnych činností. Z riadiacej praxe organizácií verejnej správy ale vyplynulo, že častým javom býva zvýhodňovanie rodinných príbuzných (nepotizmus) alebo inak spriaznených osôb. Aby sa predišlo takejto protispoločenskej činnosti, táto odborná metodika uvádza aj príklad pre zostavovanie výberových komisií a aj formulár, ktorý je čestným vyhlásením vedúceho zamestnanca.

Požiadavky normy

Norma **ISO 37001 nedefinuje žiadnu priamu požiadavku na transparentnosť personálnych činností**. Medzi hlavné personálne činnosti, kde môže zvýhodňovaním osôb vzniknúť potenciál na protispoločenskú činnosť, patrí najmä výber a prijímanie zamestnancov a ich hodnotenie a odmeňovanie.

Interpretácia požiadaviek

Aj keď norma nedefinuje priamo požiadavku, môže sa nepotizmus alebo zvýhodňovanie spriaznených osôb posudzovať ako typ korupčného rizika. Preto v mnohých organizáciách verejnej správy je v registri korupčných rizík, ako sa uvádza aj v kapitole 3.14 tejto odbornej metodiky, uvedené KR vzťahujúce sa na rozhodovanie o veciach, ktoré sa týkajú rodinných príbuzných daného vedúceho zamestnanca.

Príklad dobrej praxe

Ako príklad dobrej praxe je uvedená možná textácia vnútorného predpisu a vzor vyhlásenia pre vedúceho zamestnanca.

➤ Výber zamestnancov na rizikovú pracovnú pozíciu

- Všetky personálne činnosti, ktoré prebiehajú v organizácii musia byť transparentné a nesmú vykazovať znaky protispoločenskej činnosti, ak sa na ne nevzťahujú požiadavky na ochranu osobných údajov alebo nie sú utajovanými skutočnosťami.
- Výber zamestnancov organizácie, ktorí sa vyberajú na rizikovú pracovnú pozíciu určenú podľa kritérií na určenie rizikových pracovných pozícií v súlade s pravidlami riadenia korupčných rizík, sa uskutočňuje prostredníctvom na to určenej výberovej komisie.
- Výberová komisia musí mať minimálne troch členov, vždy je však ich počet nepárny. Návrh na členov komisie podáva organizačný útvar, v ktorého kompetencii sú personálne činnosti.
- Návrh výberovej komisie schvaľuje štatutárny zástupca organizácie.
- Členom výberovej komisie na rizikovú pracovnú pozíciu je vedúci organizačného útvaru, v ktorého kompetencii sú personálne činnosti, osoba vykonávajúca dohľad a budúci vedúci zamestnanec vo vzťahu k pracovnej pozícii, ktorá sa obsadzuje. Ďalšími členmi výberovej komisie môžu byť ďalší interní zamestnanci organizácie alebo externí členovia.

- Výberová komisia sa vymenúva vždy podľa potreby na obsadenie konkrétnej rizikovej pracovnej pozície, okrem tých pracovných pozícií, ktorých obsadenie je v kompetencii iných orgánov organizácie verejnej správy alebo zákonom určených orgánov.
- Výberová komisia, ak je zvolaná, sa po vypočutí uchádzačov alebo po hodnotení doručených dokumentov uchádzačov o danú rizikovú pracovnú pozíciu, nadpolovičnou väčšinou hlasov jej členov uznesie na uchádzačovi, ktorý danú pracovnú pozíciu obsadí. Uznesenie výberovej komisie zamestnancov má písomnú podobu.
- Členom výberovej komisie nemôže byť osoba, ktorá je spriaznenou osobou s uchádzačom alebo inak bude uchádzača zvýhodňovať. O tom, že člen výberovej komisie nie je v konflikte záujmov, podáva čestné vyhlásenie.

➔ **Zabránenie neprimeraného zvýhodňovania zamestnancov nepotizmom**

- Organizácia verejnej správy prijala v rámci systému manažérstva proti korupcii a v súlade s jej protikorupčnou politikou zásadu nezvýhodňovať rodinných príbuzných, ktorí sú v priamej nadriadenosti a podriadenosti.
- V priamej riadiacej podriadenosti a nadriadenosti medzi dvoma hierarchicky nasledujúcimi organizačnými útvarmi a pracovnými pozíciami, by nemal byť príbuzenský vzťah.
- Ak takáto situácia v organizácii verejnej správy existuje alebo v budúcnosti nastane, priamy nadriadený musí o tom bezodkladne informovať osobu vykonávajúcu dohľad, ktorá musí prijať vhodné opatrenia.
- Vedúci zamestnanci podávajú čestné vyhlásenie o zabránení nepotizmu.

➔ **Vzor formulára na zabránenie zvýhodňovania príbuzných osôb**

VYHLÁSENIE O ZABRÁNENÍ ZVÝHODŇOVANIA RODINNÝCH PRÍBUZNÝCH

Podpísaný, (*meno, priezvisko, tituly a pracovná pozícia vedúceho zamestnanca*) týmto vyhlasujem, že*:

I. ***som priamym nadriadeným zamestnanca** (*meno, priezvisko, tituly a pracovná pozícia podriadeného zamestnanca*), s ktorým som v príbuzenskom vzťahu ako (*uviest' príbuzenský vzťah, napr. manžel a manželka, súrodenci, rodič a dieťa a pod.*);

II. ***prijímam rozhodnutia v súvislosti s dodávateľom** (*názov organizácie*), ktorého vlastníkom, štatutárnym alebo kontrolným orgánom je osoba, s ktorou som v príbuzenskom vzťahu (*uviest' príbuzenský vzťah, napr. manžel a manželka, súrodenci, rodič a dieťa a pod.*);

*** vyberte možnosť I. alebo II. – pre každý prípad (zamestnanec alebo dodávateľ) sa vyhotovuje samostatné vyhlásenie**

a zároveň vyhlasujem,

že ako vedúci zamestnanec organizácie:

- a) nebudem nijakým spôsobom zvýhodňovať podriadeného zamestnanca alebo dodávateľa, s ktorým som príbuzensky prepojený, oproti ostatným podriadeným zamestnancom alebo dodávateľom,
- b) budem vždy navrhovať odmeny zamestnancovi, s ktorým som príbuzensky prepojený, len na základe rovnakých hodnotiacich kritérií platných aj pre ostatných zamestnancov zamestnaných na rovnakých pracovných pozíciách v organizácii verejnej správy,
- c) nebudem pri prideľovaní pracovných úloh prihliadať na príbuzenskú prepojenosť,
- d) nebudem pri schvaľovaní pracovnej dovolenky prihliadať na príbuzenskú prepojenosť,
- e) ak je v organizácii verejnej správy zamestnaná iná so mnou príbuzensky prepojená osoba, avšak nie v mojej priamej podriadenosti, ale na inej pracovnej pozícii, nebudem nijakým spôsobom ovplyvňovať rozhodovanie iného vedúceho zamestnanca, ktorý je takejto osobe priamy nadriadený, aby ju akokoľvek zvýhodňoval.

V Miesto, dňa Dátum

podpis vedúceho zamestnanca

⇒ **Vzor čestného vyhlásenia člena výberovej komisie**

VYHLÁSENIE ČLENA VÝBEROVEJ KOMISIE PRE OBSADENIE RIZIKOVEJ PRACOVNEJ POZÍCIE

Podpísaný, (meno, priezvisko a tituly člena výberovej komisie)

vyhlasujem,

že ako člen výberovej komisie:

- a) nie som v konflikte záujmov s uchádzačom, ktorý sa uchádza o obsadenie pracovnej pozície, pre ktorú bola výberová komisia vymenovaná,
- b) ak mám dôvodné obavy, že som v konflikte záujmov s uchádzačom, túto skutočnosť bezodkladne oznámim štatutárnemu zástupcovi organizácie,
- c) som nebol nikým pri rozhodovaní o výbere zamestnanca ovplyvňovaný a v tejto súvislosti mi nikto neponúkal žiadne dary a iné výhody,
- d) nebudem v budúcnosti od úspešného uchádzača požadovať splnenie úloh, ktoré sú nad rámec jeho pracovných povinností alebo v rozpore s protikorupčnou politikou organizácie alebo právnymi predpismi Slovenskej republiky,
- e) poznám protikorupčnú politiku organizácie,
- f) sa budem rozhodovať pri výbere zamestnanca len na základe objektívnych skutočností a dokumentov, ktoré mi boli ako členovi komisie doručené.

V Miesto, dňa Dátum

podpis člena výberovej komisie

3.9. Protikorupčná príprava a povedomie zamestnancov

Každý normami podporený systém manažérstva definuje v rôznej podobe požiadavky na zvyšovanie kompetentnosti zamestnancov. Ide o proces vzdelávania a prípravy, ktorá zabezpečí, že na danom pracovnom mieste budú iba takí zamestnanci, ktorí majú na to príslušné spôsobilosti nadobudnuté odbornou prípravou alebo skúsenosťami. Norma ISO 37001 priamo vymedzuje konkrétne oblasti, ktoré sú predmetom povedomia a odbornej prípravy.

Požiadavky normy

V článku 7.3 Povedomie a odborná príprava norma ISO 37001 uvádza, že organizácia musí primerane a vhodne rozvíjať protikorupčné povedomie personálu a poskytovať protikorupčnú odbornú prípravu. Takáto odborná príprava, v ktorej sa zohľadňujú výsledky posúdenia korupčného rizika, sa musí vhodne venovať týmto oblastiam:

- a) protikorupčnej politike organizácie, postupom a systému manažérstva proti korupcii a povinnosti zamestnancov dodržiavať ich,
- b) korupčným rizikám a škodám, ktoré môžu vzniknúť personálu a organizácii v dôsledku korupcie,
- c) okolnostiam, v ktorých sa môže vyskytnúť korupcia v súvislosti s vykonávaním pracovných povinností, a ako tieto okolnosti rozpoznať,
- d) ako rozpoznať a reagovať na navádzanie ku korupcii alebo na ponúkание úplatku;
- e) ako môže personál pomôcť pri prevencii korupcie a pri zabránení korupcie a rozpoznať kľúčové ukazovatele korupčného rizika,
- f) príspevku personálu k efektívnosti systému manažérstva proti korupcii vrátane prínosov z lepšej protikorupčnej výkonnosti a oznamovania podozrení z korupcie,
- g) dôsledkom a potenciálnym následkom nerešpektovania požiadaviek systému manažérstva proti korupcii,
- h) ako a komu môže personál oznámiť akékoľvek obavy,
- i) informáciám o dostupnej odbornej príprave a zdrojoch.

Personálu v závislosti od svojich rolí, korupčných rizík, ktorým je vystavený, a všetkých meniacich sa okolností, sa musí pravidelne (v plánovaných intervaloch stanovených organizáciou) poskytovať protikorupčná odborná príprava a rozvíjať protikorupčné povedomie. Programy rozvíjania povedomia a odbornej prípravy sa podľa potreby musia pravidelne aktualizovať, aby sa zohľadnili nové relevantné informácie. Organizácia musí uchovávať zdokumentované informácie o postupoch odbornej prípravy, o obsahu odbornej prípravy a o tom, kedy a komu bola príprava poskytnutá.

Interpretácia požiadaviek

Vzhľadom k tomu, že norma ISO 37001 presne stanovuje obsah vzdelávania, organizácia si musí určiť vlastné postupy, ktorými určí komu, ako často a v akom rozsahu bude danú protikorupčnú prípravu poskytovať. Aj keď norma uvádza, že protikorupčná príprava sa poskytuje so zohľadnením korupčného rizika, v praxi sa možno často stretnúť s prístupom, že vzdelávanie sa realizuje všetkým zamestnancom, ktorí sú zamestnaní na trvalý pracovný pomer alebo uzatvárajú dohody mimo trvalého pracovného pomeru. Takto sa organizácia vyhne prípadným chybám v zabezpečení odbornej protikorupčnej prípravy.

Príklad dobrej praxe

V tejto odbornej metodike nie sú uvedené konkrétne vzdelávacie dokumenty, pretože protikorupčná politika a najmä postupy organizácie v prevencii korupcie sú natoľko špecifické, že nie je možné vypracovať jeden univerzálny príklad. Z toho dôvodu sa nižšie uvádza jeden z možných príkladov, ako vymedziť základný rámec a postupy pre vzdelávanie o opatreniach v prevencii korupcie vychádzajúcich z implementovaného systému manažérstva podľa normy ISO 37001.

➔ Odborná protikorupčná príprava a povedomie zamestnancov

- Každý zamestnanec musí byť oboznámený s protikorupčnou politikou organizácie.
- Každý zamestnanec musí byť oboznámený so všetkými vnútornými predpismi organizácie vyplývajúcimi z plnenia požiadaviek normy ISO 37001.
- Ak má organizácia prijatý etický kódex, každý zamestnanec s ním musí byť oboznámený.
- Organizácia verejnej správy v pravidelných intervaloch realizuje vzdelávacie aktivity pre zamestnancov na zvýšenie odbornej protikorupčnej prípravy a povedomia o korupčnom správaní a protikorupčných postupoch v závislosti od ich úloh, rizikovosti korupcie, ktorému sú vystavení a akýchkoľvek meniacich sa okolností.
- Programy prípravy sú podľa potreby pravidelne aktualizované a zohľadňujú nové relevantné informácie. Za realizáciu vzdelávacej aktivity zodpovedá osoba vykonávajúca dohľad v súčinnosti s organizačným útvarom, v ktorého kompetencii je vzdelávanie.
- Odborná protikorupčná príprava obsahuje nasledujúce záležitosti, berúc do úvahy výsledky posúdenia rizikovosti korupcie:
 - a) protikorupčná politika organizácie a všetky vnútorné predpisy a povinnosť ich dodržiavania,
 - b) rizikovosť korupcie a škody, ktoré pre organizáciu verejnej správy môžu byť výsledkom korupcie,
 - c) okolnosti, za ktorých môže dôjsť ku korupcii vo vzťahu k ich povinnostiam a ako tieto okolnosti rozpoznať,
 - d) ako rozpoznať a reagovať na žiadosti alebo ponuky korupcie,
 - e) ako napomáhať predchádzaniu a vyhýbaniu sa korupcie a spoznať kľúčové indikátory rizika korupcie,
 - f) ich príspevok k efektívnosti protikorupčného manažérského systému, vrátane prínosov zlepšenej výkonnosti v boji proti korupcii a oznamovania podozrení z korupcie,
 - g) súvislosti a potenciálne následky nedodržiavania požiadaviek protikorupčného manažérského systému,
 - h) ako a komu je možné ohlásiť akékoľvek obavy,
 - i) informácie o dostupnej príprave a zdrojoch.
- Osoba vykonávajúca dohľad vypracúva zvyčajne do 31.1. príslušného kalendárneho roka plán vzdelávania zamestnancov na zvyšovanie protikorupčného povedomia na daný kalendárny rok.
- Plán protikorupčnej odbornej prípravy schvaľuje vedúci organizačného útvaru, v ktorého kompetencii je vzdelávanie a to najneskôr do 30 pracovných dní od jeho doručenia osobou vykonávajúcou dohľad.
- Forma a rozsah vzdelávania je primeraná korupčnému riziku, ktorým zamestnanci čelia, pričom dôraz sa kladie na rizikové osoby.
- Osoba vykonávajúca dohľad udržiava zdokumentované informácie o postupoch prípravy, obsahu prípravy a kedy a komu bola poskytnutá formou prezenčných listín a dokumentov preukazujúcich dosiahnutú kompetentnosť v oblasti protikorupčnej prípravy.
- Odborná protikorupčná príprava sa poskytuje všetkým zamestnancom, ktorí majú s organizáciou verejnej správy uzatvorenú pracovnú zmluvu na alebo mimo trvalý pracovný pomer.
- U zamestnancov pracujúcich mimo trvalého pracovného pomeru sa za odbornú protikorupčnú prípravu rozumie aj oboznámenie sa s obsahom systému manažérstva proti korupcii v rámci samoštúdia, o výsledku ktorého musí takýto zamestnanec zaslať oznámenie o ukončení vzdelávania a porozumení systému manažérstva proti korupcii.

3.10. Protikorupčná príprava partnerov organizácie

Protikorupčná príprava partnerov vecného vzťahu nie je z hľadiska jej obsahu priamo vymedzená v norme a preto je možné ju interpretovať viacerými spôsobmi. Najčastejšie sa takáto odborná protikorupčná príprava realizuje takto:

- poskytnutie protikorupčnej politiky organizácie,
- poskytnutie vnútorných predpisov upravujúcich systém manažérstva proti korupcii organizácie,
- inštruktážne video zasielané partnerom vecného vzťahu,
- školenie partnera vecného vzťahu.

Dôležitým pre organizáciu je, či bude odbornú protikorupčnú prípravu poskytovať všetkým alebo podľa presne stanovených kritérií len vybraným partnerom vecného vzťahu.

Požiadavky normy

Podobne, ako v prípade odbornej protikorupčnej prípravy zamestnancov, aj v prípade partnerov vecného vzťahu musí organizácia podľa článku 7.3 Povedomie a odborná príprava zohľadniť identifikované korupčné riziká a musí zaviesť postupy zamerané na rozvíjanie protikorupčného povedomia a odbornú prípravu aj pre tých partnerov vecného vzťahu konajúcich v jej mene alebo v jej prospech, ktorí by pre organizáciu mohli predstavovať vyššie než nízke KR. Tieto postupy musia identifikovať jednak partnerov vecného vzťahu, pre ktorých je takéto zvyšovanie povedomia a odborná príprava nevyhnutná, a jednak obsah odbornej prípravy a spôsob, ktorým sa táto odborná príprava musí poskytnúť. Organizácia musí uchovávať zdokumentované informácie o postupoch odbornej prípravy, o obsahu odbornej prípravy a o tom, kedy a komu bola príprava poskytnutá.

Interpretácia požiadaviek

V prípade partnerov vecného vzťahu sa organizácie verejnej správy zaoberajú ich odbornou prípravou a vzdelávaním najmä vtedy, ak sa u takýchto partnerov identifikovalo vyššie ako nízke KR alebo ide o partnerov, voči ktorým je finančný záväzok vyplývajúci zo zmluvy vyšší ako organizáciou stanovený limit pre začatie posudzovania korupčných rizík a prípadnej dôveryhodnosti partnerov. Nie je teda nevyhnutné zabezpečiť odbornú prípravu pre všetkých partnerov vecného vzťahu.

Keďže norma neuvádza obsah odbornej prípravy pre partnerov vecného vzťahu, jedným z riešení, ktoré sa v praxi organizácií verejnej správy často aplikuje, je odborná protikorupčná príprava založená len na oboznámení sa s protikorupčnou politikou organizácie a potvrdení o takomto oboznámení. Táto forma protikorupčnej prípravy sa potom vzťahuje na všetkých partnerov vecného vzťahu bez ohľadu na mieru ich rizikovosti alebo výšku finančného limitu a jeho prípadného prekročenia.

Príklad dobrej praxe

Ako príklad dobrej praxe je v tejto metodike uvedený len všeobecný text, ktorým možno upraviť pravidlá pre poskytovanie odbornej protikorupčnej prípravy. Formu a metódy vzdelávania alebo oboznamovania sa so systémom manažérstva proti korupcii alebo jeho podstatných častí, si volí organizácia sama vzhľadom na jej veľkosť a možnosti vzdelávania.

➤ Odborná protikorupčná príprava a povedomie partnerov vecného vzťahu

- Každý partner vecného vzťahu musí byť oboznámený s protikorupčnou politikou, ktorú vyhlásila organizácia verejnej správy.
- Protikorupčná politika je povinnou prílohou zmluvy alebo objednávky. Protikorupčnú politiku doručuje partnerom vecného vzťahu organizačný útvar, v ktorého kompetencii je verejné obstarávanie a to ešte pred uzatvorením zmluvného vzťahu alebo vystavením objednávky.
- Každý partner vecného vzťahu, ktorý je obdarovaným na základe darovacej zmluvy, musí byť oboznámený s protikorupčnou politikou organizácie a to ešte pred podpisom darovacej zmluvy.

Protikorupčnú politiku obdarovanému doručuje organizačný útvar, v ktorého kompetencii je uzatváranie darovacích zmlúv.

- Odbornú prípravu rizikovým partnerom vecného vzťahu poskytuje organizačný útvar, v ktorého kompetencii je verejné obstarávanie, ktorý vedie zoznam rizikových partnerov vecného vzťahu.
- Ak sa odborná protikorupčná príprava realizuje prezenčnou formou, o tomto vzdelávaní uchováva organizačný útvar, v ktorého kompetencii je verejné obstarávanie, zdokumentovanú informáciu.
- Z každej vzdelávacej aktivity vedie organizačný útvar, v ktorého kompetencii je verejné obstarávanie prezenčnú listinu s podpismi zamestnancov partnera vecného vzťahu, ktorí sa zúčastnili na vzdelávaní.
- V prípade, že organizácia verejnej správy z kapacitných alebo organizačných dôvodov nemôže zabezpečiť prezenčnú prípravu a povedomie partnera vecného vzťahu, tak sa za realizáciu vzdelávania považuje aj zaslanie elektronickej verzie protikorupčnej politiky organizácie a prezentácie o systéme manažérstva proti korupcii organizácie. Zdokumentovanú informáciu o zaslaní dokumentov odbornej protikorupčnej prípravy uchováva organizačný útvar, v ktorého kompetencii je verejné obstarávanie.
- Prezentácia o systéme manažérstva proti korupcii musí obsahovať minimálne vysvetlenie protikorupčnej politiky, vysvetlenie protikorupčných cieľov, vysvetlenie postupov riadenia korupčných rizík a posudzovania dôveryhodnosti, vysvetlenie postupov oznamovania a preverovania oznámení korupcie a vysvetlenie protikorupčných činností vyžadovaných spolu s protikorupčnými záväzkami od partnera vecného vzťahu.

3.11. Odmeňovanie zamestnancov pri prevencii korupcie

Norma ISO 37001 priamo definuje požiadavku, aby organizácia nastavila postupy pre uistenie sa, či odmeňovanie stredne a vysokorizikových zamestnancov a osoby vykonávajúcej dohľad je dostatočné na zabránenie korupcie. Táto na prvý pohľad nedôležitá požiadavka normy však v sebe skrýva určitý rozpor, ktorý sa v praxi organizácií verejnej správy môže vyskytnúť.

Požiadavky normy

V článku 7.2.2.2 norma požaduje, aby vo vzťahu **k všetkým pozíciám, ktoré sú vystavené viac než nízkemu korupčnému riziku**, ako sa určilo pri posúdení korupčného rizika, ako aj funkciu dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel organizácia musí zaviesť postupy, ktoré zabezpečia, že:

- b) výkonnostné prémie, výkonnostné ciele a iné motivačné prvky odmeňovania sa pravidelne preskúmavajú, aby sa overilo, či zavedené opatrenia dávajú istotu, že zabraňujú korupcii.

Interpretácia požiadaviek

Rozpor, ktorý môže v riadiacej praxi a implementácii nastať spočíva predovšetkým v týchto otázkach:

1. má sa odmeňovať len osoba vykonávajúca dohľad,
2. majú sa odmeňovať všetci zamestnanci,
3. majú sa odmeňovať iba zamestnanci vystavení strednému a vysokému korupčnému riziku,
4. má sa odmeňovať oznamovanie korupčných incidentov,
5. majú sa odmeňovať aj ďalšie osoby, ktoré sú zahrnuté do preverovania oznámení korupcie.

Z týchto otázok vyplýva, že dochádza k rozporu, či odmeňovať preventívne, teda aby sme zabránili korupcii alebo sa má odmeňovať konkrétna osoba, ktorá korupciu oznámila. Oba prístupy je možné

v praxi kombinovať. Najčastejšie sa však odmeňovanie v praxi riadi iba všeobecným ustanovením v niektorom z vnútorných predpisov, tak že zamestnancovi, ktorý je zaradený na pozíciu vystavenú vyššiemu než nízkemu korupčnému riziku, možno za plnenie pracovných úloh alebo služobných úloh vyplývajúcich z vnútorných protikorupčných predpisov priznať odmenu za podmienok podľa osobitného predpisu, ktorým je § 142 zákona č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe v znení neskorších predpisov, § 20 zákona č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Príklad dobrej praxe

V praxi organizácií verejnej správy sa však možno stretnúť aj so širšou úpravou odmeňovania zamestnancov s plnením úloh vyplývajúcich zo systému manažérstva proti korupcii. V niektorých prípadoch si organizácie vytvárajú aj protikorupčný fond.

➤ Postupy pri odmeňovaní osoby vykonávajúcej dohľad

- Organizácia verejnej správy týmto ustanovuje postup pre odmeňovanie a pravidelné prehodnocovanie odmeňovania OVD.
- OVD musí byť štatutárom organizácie riadne vymenovaná, pričom musia byť jasne stanovené jej zodpovednosti a právomoci vyplývajúce z požiadaviek normy ISO 37001.
- Odmeňovanie OVD sa primárne riadi Zákonom č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme alebo Zákonom č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov, avšak s ohľadom na charakter činností vykonávaných v súlade s požiadavkami normy ISO 37001 mu môže byť zvýšený osobný príplatok bez ohľadu na to, či ide o vedúceho zamestnanca.
- Výšku osobného príplatku určuje štatutárny zástupca v súlade s platnými právnymi predpismi Slovenskej republiky.
- Výška osobného príplatku musí zohľadňovať rozsah a charakter jeho zodpovedností a právomocí. Výška príplatku pre OVD sa prehodnocuje minimálne jedenkrát ročne.
- Ak sa rozsah korupcie v organizácii zvýši a sú s tým spojené administratívne činnosti týkajúce sa oznamovania, preverovania, ochrany oznamovateľov a ďalších postupov, môže štatutárny zástupca organizácie navrhnúť zvýšenie osobného príplatku OVD do času, kým sa rozsah korupcie nezníži na úroveň, kedy OVD poberal iba príplatok za riadenie.

➤ Postup pri odmeňovaní stredne a vysoko rizikových zamestnancov

- Odmeňovanie zamestnancov organizácie verejnej správy sa riadi Zákonom č. 553/2003 Z. z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme alebo Zákonom č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
- Stredne a vysoko rizikového zamestnancovi môže jeho priamy nadriadený navrhnúť úpravu osobného príplatku.
- Výška zvýšenia osobného príplatku závisí od výšky koeficientu rizikovosti, pričom platí, že čím je koeficient rizikovosti vyšší, tým môže priamy nadriadený zamestnancovi navrhnúť úpravu osobného príplatku.
- OVD vždy, keď sa zmení rizikovosť zamestnanca z kategórie nízky na stredný alebo vysoký, alebo zo stredný a vysoký na nízky, musí túto skutočnosť bezodkladne oznámiť priamemu nadriadenému zamestnancovi, u ktorého došlo k zmene koeficientu rizikovosti.
- Priamy nadriadený zamestnanca na základe zmeny koeficientu rizikovosti navrhne úpravu osobného príplatku, ak mu bol v súvislosti s jeho rizikovosťou pridelený.

➤ Protikorupčný fond

- Protikorupčný fond je osobitná kapitola rozpočtu organizácie, pridelená vecne k osobe, v ktorej kompetencii je príprava rozpočtu a jeho predkladanie na schválenie.

- Výška finančných prostriedkov určených pre protikorupčný fond sa môže meniť v závislosti od výsledkov hospodárenia organizácie.
- Zriadenie protikorupčného fondu nie je pre organizáciu povinné, ale môže viesť k odmeňovaniu zamestnancov a podpore zvyšovania povedomia o korupcii.
- Vytvorenie kapitoly rozpočtu na zriadenie protikorupčného fondu sa riadi všeobecným postupom tvorby rozpočtu organizácie.
- Z protikorupčného fondu sa môžu udeliť mimoriadne odmeny tým zamestnancom, ktorí oznámili korupčné správanie, a to len v takom prípade, ak toto oznámenie bolo riadne vyšetrené orgánmi činnými v trestnom konaní a existuje právoplatné rozhodnutie súdu o trestnom čine korupcie.
- O výške odmeny z protikorupčného fondu vždy rozhoduje štatutárny zástupca organizácie na návrh OVD.

3.12. Dary a iné výhody

Požiadavky normy ISO 37001 sú na prvý pohľad vo vzťahu k darom a iným výhodám relatívne jednoduché. Avšak práve krátke vymedzenie požiadavky dáva priestor na rôznu interpretáciu. Často sa v praxi možno stretnúť s tým, že organizácia verejnej správy má definovanú darovú politiku ako samostatný dokument alebo prijímanie darov upravuje minimálne v etickom kódexe, ak takýto kódex je prijatý. Jednoduchosť požiadavky normy kladie na organizácie zvýšené nároky na stanovenie limitov pre prijímanie darov a najmä definíciu toho, čo darom a inou výhodou je a čo nie je.

Požiadavky normy

V článku **8.7 Dary, pohostenia, darcovstvo a podobné úžitky** sa ustanovujú požiadavky, podľa ktorých organizácia musí zaviesť postupy, ktoré sa vytvorili na zabránenie ponúkaniu, poskytovania alebo prijímania darov, pohostenia, darcovstva a podobných úžitkov, ak ponuka, poskytovanie alebo prijímanie je alebo môže byť odôvodnene vnímané ako korupcia.

Interpretácia požiadaviek

Z požiadaviek normy teda jednoznačne vyplýva, že organizácia si musí určiť, čo je darom, čo je inou výhodou, aké okolnosti sú možné pre prijatie daru alebo inej výhody, aké okolnosti už takými nie sú, pre ktoré dary a iné výhody existuje evidenčná povinnosť, kto, kedy a ako vedie evidenciu darov a iných výhod a aké opatrenia sa musia prijať, ak niekto príjme dar alebo inú výhodu v rozpore s postupmi organizácie.

Príklad dobrej praxe

Na základe analýzy skúseností so systémom manažérstva proti korupcii v súlade s požiadavkami normy ISO 37001 je možné ako príklad dobrej praxe uviesť verejne dostupnú smernicu o opatreniach v oblasti prevencie korupcie na Úrade vlády Slovenskej republiky [3], v rámci ktorej sa ustanovujú aj postupy pre darovú politiku.

➡ Vzor darovej politiky organizácie verejnej správy

DARY A INÉ VÝHODY **Článok 1**

- (1) Za dar alebo inú výhodu sa považuje najmä:
- a) peniaze alebo peniazmi ocenená vec,

- b) akceptovanie pozvania na bezodplatnú účasť na udalosti alebo podujatí, verejnom alebo súkromnom, ktoré je obvykle dostupné len za odplatu a ktoré predstavuje určitú peniazmi oceníteľnú hodnotu, ako sú najmä vstupenky na športové podujatie, koncert, divadelné predstavenie alebo účasť na konferencii alebo sympóziu,
 - c) sponzorský dar alebo príspevok,
 - d) iná peniazmi oceníteľná výhoda,
 - e) úhrada stravy, ubytovania, cestovného, služby, bezplatné členstvo v kluboch, združeníach, spoločnostiach a iných organizáciách, ktoré je obvykle spoplatnené.
- (2) Za dar alebo inú výhodu sa považujú aj tie dary alebo iné výhody, ktoré neprijal priamo zamestnanec pre seba, ale pre s ním spriaznenú osobu alebo ktoré prijal prostredníctvom s ním spriaznenej osoby alebo inej fyzickej osoby alebo právnickej osoby.
- (3) Zamestnanec neprijíma ani nepožaduje dary a iné výhody, ktoré môžu ovplyvniť alebo vyvolať zdanie vplyvu na jeho konanie a rozhodovanie vo veci, oslabiť nezávislosť a nestrannosť jeho rozhodovania, alebo ktoré je možné považovať za odmenu za splnenie pracovnej úlohy alebo služobnej úlohy alebo ktorých prijatie alebo ponúknanie by sa mohlo javiť ako korupcia.
- (4) Zamestnanec môže prijať dary alebo iné výhody poskytnuté organizáciou a dary alebo iné výhody poskytované pri oficiálnych rokovaniach alebo stretnutiach súvisiacich s výkonom štátnej služby alebo výkonom práce vo verejnom záujme, ktoré nemôžu ovplyvniť plnenie jeho služobných úloh alebo pracovných úloh.
- (5) Za dar alebo inú výhodu podľa odseku 4, ktorú môže zamestnanec po splnení podmienok ustanovených v odsekoch 6 až 14 a čl. 2 a 3 prijať a ktorá sa považuje na účel tejto darovej politiky za prejav zdvorilosti, sa považujú predmety s nízkou hodnotou určené na informačné účely, najmä brožúry, príručky, katalógy alebo informačné materiály, kvety, knihy alebo drobné spomienkové predmety, ako napríklad pamätná plaketa, pamätná minca alebo medaila, písacie potreby, poznámkové bloky a podobné propagačné predmety poskytnuté zamestnancovi pri oficiálnych rokovaniach alebo stretnutiach.
- (6) Za prejav zdvorilosti sa považuje aj pohostenie v hodnote obeda v primerane kvalitnej reštaurácii.
- (7) Zamestnanec odmietne dar alebo inú výhodu podľa odseku 4 alebo prejav zdvorilosti od fyzickej osoby alebo právnickej osoby, príp. od iného subjektu najmä:
- a) v prípadoch možného konfliktu záujmov alebo situáciách, kedy je zo všetkých okolností zrejmé, že by sa jeho konanie mohlo vnímať ako konanie v konflikte záujmov,
 - b) ak by prijatie takéhoto prejavu zdvorilosti mohlo vzbudiť dôvodné pochybnosti o nezávislosti a nestrannosti zamestnanca pri plnení jeho služobných úloh alebo pracovných úloh,
 - c) ak by prijatie prejavu zdvorilosti mohlo poškodiť dobré meno organizácie,
 - d) ak by uhradené alebo refundované cestovné náklady alebo iné výhody presahovali nevyhnutné náklady na riadny výkon služobných úloh alebo pracovných úloh zamestnanca.
- (8) Zamestnanec je povinný pri zvažovaní vhodnosti prijatia prejavu zdvorilosti posúdiť vzhľadom na okolnosti a na rozsah svojich znalostí a vedomostí najmä:
- a) celkový kontext, v akom sa ponúka prejav zdvorilosti,
 - b) zjavný motív pre prejav zdvorilosti,
 - c) povahu a odhadovanú hodnotu prejavu zdvorilosti, vrátane toho, či ide o jednu alebo viacero ponúk od tej istej fyzickej osoby, právnickej osoby alebo od toho istého subjektu,
 - d) riziko možného ohrozenia dobrého mena organizácie s ohľadom na významnosť zastávanej funkcie zamestnanca,
 - e) očakávané výhody zo strany fyzickej osoby, právnickej osoby alebo iného subjektu z účasti zamestnanca na konkrétnom podujatí alebo z prijatia prejavu zdvorilosti.

- (9) Táto darová politika sa nevzťahuje na dary, iné výhody a prejavy zdvorilosti motivované výlučne rodinnými vzťahmi alebo osobným priateľstvom v kontexte, ktorý žiadnym spôsobom nesúvisí s plnením služobných úloh alebo pracovných úloh zamestnanca. To neplatí, ak je zo všetkých okolností zrejmé, že by prijatie takého daru, inej výhody alebo prejavu zdvorilosti mohlo byť navonok vnímané ako ohrozujúce nezávislosť a nestrannosť zamestnanca pri plnení jeho služobných úloh alebo pracovných úloh.
- (10) Ročný súhrn prijatých darov, iných výhod alebo prejavov zdvorilosti nesmie vyvolať pochybnosti o nestrannosti a nezávislosti zamestnanca pri plnení služobných úloh alebo pracovných úloh.
- (11) Dar, iná výhoda alebo prejav zdvorilosti, ktorý nebol poskytnutý zamestnancovi organizácie, ale fyzickou osobou, právnickou osobou alebo iným subjektom v súlade s touto darovou politikou, a ktorý presahuje sumu 50 eur, podlieha povinnosti evidovať ho. Oznámenie o poskytnutí daru, inej výhody alebo prejavu zdvorilosti podáva tento zamestnanec organizačnému útvaru, v ktorého pôsobnosti je evidencia darov.
- (12) Povinnému evidovaniu podlieha aj dar, iná výhoda alebo prejav zdvorilosti v odhadovanej hodnote nižšej než 50 eur v prípade, ak obdarovaný zamestnanec má pochybnosti o jeho odhadovanej hodnote.
- (13) Obdarovaný zamestnanec je povinný bez zbytočného odkladu oznámiť prijatie daru, inej výhody alebo prejavu zdvorilosti podľa odseku 11 a 12 v tomto rozsahu:
 - a) označenie daru, inej výhody alebo prejavu zdvorilosti,
 - b) odhadovaná hodnota daru, inej výhody alebo prejavu zdvorilosti,
 - c) meno, priezvisko a funkcia obdarovaného zamestnanca,
 - d) dátum prijatia daru, inej výhody alebo prejavu zdvorilosti, alebo dátum, kedy sa o ich poskytnutí obdarovaný zamestnanec dozvedel,
 - e) príležitosť alebo podujatie, v rámci ktorého bol dar, iná výhoda alebo prejav zdvorilosti prijatý,
 - f) poznámka o naložení s hmotným darom, s inou výhodou alebo prejavom zdvorilosti.
- (14) Popri údajoch uvedených v odseku 13 sa do evidencie darov, iných výhod alebo prejavov zdvorilosti zapisuje aj:
 - a) poradové číslo daru, inej výhody alebo prejavu zdvorilosti,
 - b) dátum oznámenia prijatia daru, inej výhody alebo prejavu zdvorilosti,
 - c) v prípade odovzdania daru alebo prejavu zdvorilosti organizácie, miesto, kde bude dar uložený.

Článok 2

- (1) Ak má zamestnanec pochybnosti, či v konkrétnej situácii je možné dar, inú výhodu alebo prejav zdvorilosti prijať alebo si ho ponechať, môže sa obrátiť na osobu vykonávajúcu dohľad alebo osobu poverenú štatutárnym zástupcom organizácie.
- (2) Ak je zamestnanec v situácii, v ktorej nie je možné dar alebo inú výhodu, okrem daru alebo inej výhody podľa čl. 19 ods. 4, odmietnuť alebo vrátiť, môže zamestnanec v záujme svojej ochrany s ohľadom na okolnosti prípadu bezodkladne:
 - a) vyhotoviť písomný záznam o tejto skutočnosti,
 - b) požiadať nezúčastnenú osobu o potvrdenie tejto skutočnosti v písomnom zázname, ak je to možné,
 - c) odovzdať písomný záznam organizačnému útvaru, v ktorého pôsobnosti je evidencia darov; ak ide o dar, odovzdať tomuto útvaru spolu s písomným záznamom aj dar,
 - d) informovať o tejto situácii svojho nadriadeného.
- (3) Ak má zamestnanec pochybnosť, či postupuje v súlade s touto darovou politikou, informuje o tom bezodkladne svojho nadriadeného a postupuje podľa jeho pokynov.

Článok 3

Poskytnutie daru, inej výhody alebo prejavu zdvorilosti, ktoré nie je možné v zmysle darovej politiky prijať alebo podlieha evidenčnej povinnosti, v neprítomnosti obdarovaného zamestnanca, poštou alebo iným spôsobom bez vedomia obdarovaného zamestnanca, oznámi obdarovaný zamestnanec do 30 dní, od kedy sa o poskytnutí daru, inej výhody alebo prejavu zdvorilosti dozvedel.

3.13. Opatrenia pri nedostatočných protikorupčných riadiacich činnostiach

Opatrenia pri nedostatočnosti protikorupčných riadiacich činností nie je možné upraviť konkrétne a rovnako pre každú organizáciu verejnej správy. Dokonca sa prijaté opatrenia pri nedostatočnosti existujúcich postupov v prevencii korupcie môžu odlišovať aj v rámci jednej organizácie.

Požiadavky normy

Norma ISO 37001 v článku **8.8 Manažovanie nedostatočnosti protikorupčných riadiacich činností** uvádza, že ak sa pri náležitom posúdení dôveryhodnosti vykonanom na konkrétnej transakcii, na projekte, činnosti alebo vzťahu s partnerom vecného vzťahu preukáže, že **korupčné riziká nemožno zvládnuť existujúcimi riadiacimi činnosťami** a organizácia nemôže alebo nechce implementovať dodatočné alebo zosilnené protikorupčné riadiace činnosti alebo iné primerané kroky (napr. zmenu povahy transakcie, projektu, činnosti alebo vzťahu), ktoré umožnia organizácii manažovať príslušné korupčné riziká, potom táto organizácia:

- a) v prípade existujúcej transakcie, projektu, činnosti alebo vzťahu musí čo najskôr vykonať také kroky primerané korupčnému riziku a povahe transakcie, projektu, činnosti alebo vzťahu, ktorými ich zruší, preruší, pozastaví alebo od nich odstúpi,
- b) v prípade navrhovanej novej transakcie, projektu, činnosti alebo vzťahu musí ich odložiť na neskôr alebo musí odmietnuť pokračovať v ich príprave.

Interpretácia požiadaviek

Norma požaduje, aby organizácia v prípade existujúcej transakcie, projektu, činnosti alebo vzťahu čo najskôr vykonala také kroky, ktorými zruší, preruší, pozastaví alebo odstúpi od projektu alebo transakcie a v prípade pripravovanej novej transakcie a projektu ich odloží na neskôr alebo ich prestane pripravovať. Keďže norma neuvádza konkrétne opatrenia, tie sa vždy prijímajú vo väzbe na konkrétny projekt, činnosť alebo transakciu.

Príklad dobrej praxe

Ako príklad dobrej praxe je uvádzané len krátke textové znenie, ktoré môže byť súčasťou vnútorného predpisu organizácie týkajúceho sa aplikácie požiadaviek normy ISO 37001.

➡ Nedostatočnosť protikorupčných riadiacich činností

- Ak sa náležitým posúdením zistia skutočnosti, ktoré zvyšujú korupčné riziká alebo sa existujúcimi opatreniami v prevencii korupcie a transparentnosti nedokážu zistené korupčné riziká eliminovať, osoba vykonávajúca dohľad navrhne opatrenia v súčinnosti s príslušnými organizačnými útvarmi organizácie, aby sa tieto riziká odstránili.
- Návrh opatrení musí osoba vykonávajúca dohľad prerokovať s vedúcim zamestnancom vecne príslušnej organizačnej jednotky za projekt, transakciu, činnosť alebo vzťah s partnerom vecného vzťahu.

- Po prerokovaní návrhu opatrení sa vypracuje konečný zoznam opatrení, ktorý sa predkladá na schválenie štatutárnemu orgánu organizácie.
- Všetky opatrenia, ktoré vedú k zrušeniu, prerušeniu, pozastaveniu alebo odstúpeniu od existujúceho projektu, transakcie, činnosti alebo zmluvného vzťahu, sa musia riadiť existujúcimi zmluvami a právnymi predpismi Slovenskej republiky.
- V prípade pochybností týkajúcich sa oznamovania protispoločenskej činnosti, odvetných činností, diskriminácie, konfliktu záujmov, prijímania darov, korupčného správania a pri pochybnostiach v súvislosti s korupčnými rizikami sú zamestnanci oprávnení požiadať o konzultáciu osobu vykonávajúcu dohľad.

3.14. Posudzovanie korupčných rizík

V celej norme ISO 37001 sa požiadavka v článku 4.5 na posudzovanie korupčných rizík vymedzuje ako východisková pre viacero nadväzných požiadaviek, čo je zrejmé aj z predchádzajúcich podkapitol v tretej časti tejto odbornej metodiky. Neustále sa spomína vyššie ako nízke riziko, čo vlastne predstavuje stredné a vysoké riziko, ak organizácia vymedzí tri intervaly pre mieru korupčného rizika. KR je základná báza pre aplikáciu celej normy a implementácia jej požiadaviek sa bez účinného riadenia korupčných rizík nedá uskutočniť.

Požiadavky normy

Základným článkom definujúcim požiadavky na posudzovanie korupčných rizík je článok 4.5, ktorý sa člení na štyri nižšie postavené požiadavky takto:

- 4.5.1 Organizácia musí **pravidelne vykonávať posudzovanie korupčných rizík**, pričom musí:
a) identifikovať korupčné riziká, ktoré by organizácia mohla odôvodnene predvídať vzhľadom na faktory uvedené v čl. 4.1; b) analyzovať, posudzovať a priorizovať identifikované korupčné riziká a c) hodnotiť vhodnosť a efektívnosť existujúcich riadiacich činností na zmiernenie posudzovaných korupčných rizík.
- 4.5.2 Organizácia musí **ustanoviť kritériá na hodnotenie vlastnej úrovne korupčného rizika**, pričom sa musia zohľadňovať politiky a ciele organizácie.
- 4.5.3 **Posudzovanie korupčného rizika sa musí preskúmať**: a) pravidelne, aby sa zmeny a nové informácie mohli riadne posúdiť podľa načasovania a frekvencie určenej organizáciou a b) v prípade významnej zmeny štruktúry alebo činností organizácie.
- 4.5.4 Organizácia musí **uchovávať zdokumentované informácie**, ktorými preukazuje, že posudzovanie korupčných rizík sa vykonalo a použilo na vypracovanie alebo zlepšenie systému manažérstva proti korupcii.

V článku **6.1 Opatrenia na zvládanie rizík a príležitostí** je uvedené, že organizácia musí pri plánovaní systému manažérstva proti korupcii brať do úvahy záležitosti uvedené v čl. 4.1, požiadavky uvedené v čl. 4.2, **riziká identifikované podľa čl. 4.5** a príležitosti na zlepšovanie, ktoré potrebuje zvládnuť, aby: a) poskytla primerané uistenie, že systém manažérstva proti korupcii môže dosiahnuť svoje ciele; b) predišla nežiaducim účinkom alebo znížila nežiaduce účinky podstatné pre protikorupčnú politiku a ciele; c) monitorovala efektívnosť systému manažérstva proti korupcii a d) dosahovala trvalé zlepšovanie. Organizácia musí plánovať:

- **opatrenia na zvládnutie týchto korupčných rizík** a príležitostí na zlepšovanie,
- postupy, ako integrovať a zaviesť tieto opatrenia do procesov systému manažérstva proti korupcii a hodnotiť efektívnosť týchto opatrení.

Interpretácia požiadaviek

Články 4.5 a 6.1 normy ISO 37001 vlastne definujú hlavné fázy spojené s riadením rizík, v tomto prípade riadenia korupčných rizík, pričom v sebe implicitne obsahujú tieto základné etapy:

1. identifikácia korupčných rizík a vytvorenie registra korupčných rizík,
2. analýza korupčných rizík,
3. hodnotenie korupčných rizík,
4. prioritizácia korupčných rizík,
5. určovanie opatrení na elimináciu korupčných rizík,
6. realizácia opatrení na elimináciu korupčných rizík,
7. hodnotenie efektívnosti prijatých opatrení na elimináciu korupčných rizík,
8. aktualizácia registra korupčných rizík,
9. aktualizácia hodnotenia a úrovne korupčných rizík.

Vyššie uvedené etapy v sebe obsahujú aj PDCA cyklus typický pre systémy manažérstva bez ohľadu na to, či sú vydané ako norma alebo len ako odporúčanie. Pre všetky vyššie uvedené etapy musia byť stanovené kvantifikovateľné kritériá a spôsob ich výpočtu, aby bolo možné určiť mieru korupčného rizika. KR a požiadavka na jeho posudzovanie je v norme ISO 37001 vždy spätá s inými požiadavkami s konkrétnym obsahom. KR sa teda viaže na pracovné pozície, osoby, partnerov vecného vzťahu, projekty a transakcie. V praxi organizácií verejnej správy sa zvyčajne definujú tieto postupy a pravidlá pre posudzovanie korupčných rizík:

- definovanie všeobecných zásad riadenia korupčných rizík,
- určenie kritérií na vymedzenie rizikových pracovných pozícií,
- výpočet rizikovosti pracovných pozícií,
- vedenie zdokumentovaných informácií o rizikových pracovných pozíciách (register rizikových pracovných pozícií),
- určenie kritérií pre výpočet miery korupčného rizika, ktorému je zamestnanec vystavený,
- výpočet miery korupčného rizika, ktorému je zamestnanec vystavený,
- vedenie zdokumentovaných informácií o rizikovosti zamestnancov (osobný dotazník rizikovosti),
- určenie kritérií na identifikáciu miery korupčného rizika spojeného s partnerom vecného vzťahu,
- výpočet identifikácie miery korupčného rizika spojeného s partnerom vecného vzťahu,
- vedenie zdokumentovaných informácií o rizikových partneroch vecného vzťahu (dotazník rizikovosti partnera vecného vzťahu),
- definovanie korupčných rizík spojených s procesmi a poskytovaním služieb organizáciou verejnej správy,
- vedenie zoznamu procesov a služieb organizácie zahrnutých do riadenia korupčných rizík,
- vedenie zdokumentovaných informácií o korupčných rizikách spojených s procesmi a službami organizácie verejnej správy (register korupčných rizík).

Príklad dobrej praxe

Táto odborná metodika neobsahuje konkrétne softvérové riešenie na riadenie korupčných rizík, vytvára však predpoklady pre určovanie a výpočet korupčných rizík spojených s osobami, pracovnými pozíciami, partnermi vecného vzťahu a aj procesmi organizácie ako takých. Nižšie je uvedená možná textácia upravujúca riadenie korupčných rizík.

➤ Zásady riadenia korupčných rizík

- Riadenie korupčných rizík zahŕňa identifikáciu a analýzu korupčných rizík, stanovenie ich významnosti, hodnotenie určenej významnosti korupčného rizika, určenie opatrení na elimináciu korupčných rizík, implementáciu prijatých opatrení a vyhodnocovanie ich efektívnosti a účinnosti.
- V organizácii verejnej správy sa ako súčasť riadenia korupčných rizík vytvoril, aktualizuje a udržiava register korupčných rizík a zoznam rizikových pracovných pozícií.

- V organizácii verejnej správy sa ako zdokumentované informácie uchovávajú aj osobné dotazníky rizikovosti a dotazníky rizikovosti partnerov vecného vzťahu.
- Organizácia verejnej správy prijíma opatrenia na čiastočnú elimináciu alebo úplné odstránenie korupčných rizík ako súčasť vyhlásenej protikorupčnej politiky, ktorá je záväzná pre všetkých jej zamestnancov.
- Systém manažérstva proti korupcii je efektívny najmä vtedy, ak korupčné riziká možno zvládnuť existujúcimi riadiacimi činnosťami a organizácia môže alebo chce implementovať dodatočné alebo prísnejšie opatrenia a činnosti, ktoré jej umožnia zvládnuť identifikované korupčné riziká.
- Za riadenie korupčných rizík zodpovedá osoba vykonávajúca dohľad v súčinnosti s ostatnými organizačnými útvarmi organizácie verejnej správy.

➔ Rizikovosť pracovných pozícií

- Určenie rizikových pracovných pozícií v organizácii verejnej správy je predpokladom pre následnú identifikáciu, analýzu, prioritizáciu a hodnotenie významnosti korupčného rizika spojeného s konkrétnym zamestnancom na rizikovej pracovnej pozícii.
- Určenie rizikových pracovných pozícií sa vykonáva vo vzťahu ku všetkým pozíciám, ktoré sú uvedené ku dňu posudzovania v systemizácii miest organizácie.
- Zoznam pracovných pozícií doručí osobe vykonávajúcej dohľad pri prvom posudzovaní vedúci organizačného útvaru, v kompetencii ktorého sú personálne činnosti.
- Pre hodnotenie miery vystavenia danej pracovnej pozície korupčnému riziku boli v organizácii verejnej správy určené kritériá, či daná pracovná pozícia:
 - a) Rozhoduje o prideľovaní finančných prostriedkov.
 - b) Rozhoduje o udeľovaní sankcií a/alebo pokút.
 - c) Rozhoduje o prideľovaní licencií, koncesíí a povolení.
 - d) Schvaľuje zmluvy a objednávky.
 - e) Vykonáva kontrolu plnenia zmluvných podmienok pri využívaní prostriedkov z fondov EÚ alebo iných fondov.
 - f) Prichádza do styku s neverejnými informáciami, ktorých únik by mohol mať ekonomický vplyv.
 - g) Pripravuje podklady na ukladanie sankcií a/alebo pokút.
- Každé kritérium má pridelenú dôležitosť, aby bolo možné určiť významnosť korupčného rizika vo vzťahu k danému kritériu. Súčet všetkých váh určených pre jednotlivé kritériá je 1. Váhy jednotlivých kritérií určuje osoba vykonávajúca dohľad.
- Pre každé kritérium sa určuje vplyv korupčného rizika. Hodnota vplyvu korupčného rizika podľa daného kritéria sa určuje kvantitatívne takto:
 - a) Nepatrný vplyv - 1
 - b) Nezanedbateľný vplyv - 2
 - c) Znepokojujúci vplyv - 3
 - d) Veľmi znepokojujúci vplyv - 4
 - e) Krízový vplyv - 5
- Miera korupčného rizika (koeficient rizikovosti) sa vypočíta ako súčet súčinov hodnoty vplyvu a váh jednotlivých kritérií. Výsledné hodnotenie miery korupčného rizika vzťahujúce sa na danú pracovnú pozíciu je určené intervalmi:
 - a) 1 až 2,99: nízke korupčné riziko
 - b) 4 až 3,99: stredné korupčné riziko
 - c) 4 až 5: vysoké korupčné riziko
- Všetky pracovné pozície so stredným a vysokým korupčným rizikom sa považujú za rizikové pracovné pozície a preto osoby, ktoré sú zamestnané na týchto rizikových pozíciách sa podrobujú náležitému posúdeniu dôveryhodnosti osobným dotazníkom rizikovosti.
- Zoznam rizikových pracovných pozícií udržiava osoba vykonávajúca dohľad.

- Ak dôjde k takej zmene organizačnej štruktúry organizácie verejnej správy, ktorá má vplyv na niektoré pracovné pozície z hľadiska vystavenia korupčnému riziku, osoba vykonávajúca dohľad posúdi rizikovosť daných pracovných pozícií najneskôr do 30 kalendárnych dní od účinnosti zmien v organizačnej štruktúre.
- Osoba vykonávajúca dohľad posudzuje a aktualizuje zoznam rizikových pracovných pozícií vždy pri zmene organizačnej štruktúry organizácie verejnej správy, ktorá má vplyv na pracovné pozície zamestnancov alebo pri inej významnej zmene, najmenej však jedenkrát ročne.

➤ **Príklad rozdelenia váh medzi kritériá určujúce rizikovosť pracovných pozícií**

Kritérium	Váha
P1: Rozhoduje o prideľovaní finančných prostriedkov.	0,15
P2: Rozhoduje o udeľovaní sankcií a/alebo pokút.	0,15
P3: Rozhoduje o prideľovaní licencií, koncesíí a povolení.	0,3
P4: Schvaľuje zmluvy a objednávky.	0,2
P5: Vykonáva kontrolu plnenia zmluvných podmienok pri využívaní prostriedkov z fondov EÚ alebo iných fondov.	0,1
P6: Prichádza do styku s neverejnými informáciami, ktorých únik by mohol mať ekonomický vplyv.	0,05
P7: Pripravuje podklady na ukladanie sankcií a/alebo pokút.	0,05
Súčet váh	1

➤ **Osobný dotazník rizikovosti na posúdenie dôveryhodnosti zamestnanca**

- Organizácia verejnej správy v rámci náležitého posúdenia dôveryhodnosti určila pre kritériá na identifikáciu miery korupčného rizika, ktorému sú zamestnanci vystavení, tieto otázky:
 - a) Ste oboznámený s protikorupčnou politikou?
 - b) Poznáte ciele systému manažérstva proti korupcii?
 - c) Podali ste vyhlásenie o dodržiavaní protikorupčnej politiky?
 - d) Podrobili ste sa posúdeniu konfliktu záujmov?
 - e) Sú podľa Vášho názoru všetky rozhodovacie procesy v rámci Vašej organizačnej jednotky transparentné?
 - f) Myslíte si, že je v organizácii verejnej správy pravdepodobný výskyt konfliktu záujmov?
 - g) Myslíte si, že v organizácii verejnej správy dochádza k úniku neverejných informácií, ktoré majú ekonomický vplyv?
 - h) Myslíte si, že argument obchodného tajomstva sa nadmerne využíva pri rozhodnutiach o nezverejnení informácií týkajúcich sa využívania zdrojov v organizácii verejnej správy?
 - i) Myslíte si, že v organizácii verejnej správy je zaručená ochrana oznamovateľa korupcie alebo inej nekalej/protispoločenskej činnosti?
 - j) Myslíte si, že v organizácii verejnej správy zlyhal systém ochrany oznamovateľov v ostatných 2 rokoch?
 - k) Stalo sa Vám, že ste nedodrжали lehotu na vydanie rozhodnutia?
- Každá otázka má pridelenú váhu, aby bolo možné určiť významnosť korupčného rizika vo vzťahu k danému kritériu. Súčet všetkých váh určených pre jednotlivé otázky je 1. Váhy jednotlivých kritérií určuje osoba vykonávajúca dohľad.
- Miera korupčného rizika je vyjadrená piatimi možnými odpoveďami pre každú otázku. Miera korupčného rizika podľa daného kritéria sa určuje kvantitatívne hodnotami 1 až 5, pričom zamestnanec do hodnotiaceho hárku zapisuje do príslušného poľa vždy len jednu číselnú hodnotu. Hodnota 5 predstavuje kritickú mieru a 1 nepatrnú mieru rizika.

- Miera korupčného rizika (koeficient rizikovosti) sa vypočíta ako súčet súčinov hodnoty vplyvu a váh jednotlivých kritérií. Pre výsledné hodnotenie miery korupčného rizika, ktorému je zamestnanec vystavený, pričom sú určené tieto intervaly:
 - a) 1 až 2,99: nízke korupčné riziko
 - b) 4 až 3,99: stredné korupčné riziko
 - c) 4 až 5: vysoké korupčné riziko
- Osobný dotazník sa po vyplnení príslušným zamestnancom a určení opatrení na elimináciu korupčných rizík v prípade, ak je vystavený strednému alebo vysokému korupčnému riziku, vytlačí a podpíše osobou vykonávajúcou dohľad.
- Osoba vykonávajúca dohľad môže v závislosti na predchádzajúcich posúdeniach dôveryhodnosti alebo na základe iných informácií doplniť otázky do osobného dotazníka rizikovosti, aby sa zabezpečilo, že všetky korupčné riziká budú zvládnuté v rámci existujúceho systému manažérstva proti korupcii.
- Osoba vykonávajúca dohľad môže v softvéri nástroji po predchádzajúcich hodnoteniach a skúsenostiach s riadením korupčných rizík upraviť dôležitosť jednotlivých kritérií vyjadrených váhami.

➤ **Rizikovosť partnerov vecného vzťahu pri posudzovaní jeho dôveryhodnosti**

- Náležité posudzovanie dôveryhodnosti partnerov vecného vzťahu začína identifikáciou miery korupčného rizika, ktorému je partner vecného vzťahu vystavený alebo v súvislosti, s ktorým môžu tieto riziká vzniknúť.
- Identifikácia miery korupčného rizika v súvislosti s partnerom vecného vzťahu je zdokumentovanou informáciou a za jeho uchovávanie zvyčajne zodpovedá organizačný útvar zodpovedný za verejné obstarávanie.
- Organizačný útvar zodpovedný za verejné obstarávanie určil kritériá, na základe ktorých sa určuje rizikovosť partnera vecného vzťahu, pričom sa zohľadňuje:
 - a) či má partner vecného vzťahu zavedený systém manažérstva proti korupcii,
 - b) či má partner vecného vzťahu zavedené kontrolné mechanizmy na dodržiavanie protikorupčných opatrení,
 - c) či je alebo bude súčasťou zmluvy s partnerom vecného vzťahu alebo jej príloh záväzok partnera vecného vzťahu predchádzať korupcii v súvislosti s príslušnou transakciou, projektom, činnosťou alebo vzťahom (doložka o partnerstve),
 - d) možnosti organizácie verejnej správy ukončiť zmluvný vzťah s partnerom v prípade preukázania korupcie,
 - e) miera skúseností so spoluprácou s partnerom vecného vzťahu,
 - f) verejne dostupné informácie o partnerovi vecného vzťahu v súvislosti s korupčným správaním,
 - g) vyjednávacía pozícia organizácie verejnej správy voči partnerovi vecného vzťahu,
 - h) miera dôležitosti predmetu vzťahu s partnerom pre organizáciu verejnej správy,
 - i) možnosť organizácie verejnej správy nahradiť partnera vecného vzťahu iným subjektom.
- Každé kritérium rizikovosti partnera vecného vzťahu má určený rozsah odpovedí (organizácia si odpovede sama), pričom pre každú odpoveď je stanovený vplyv korupčného rizika takto:
 - a) Nepatrný vplyv - 1
 - b) Nezanedbateľný vplyv - 2
 - c) Znepokojujúci vplyv - 3
 - d) Veľmi znepokojujúci vplyv - 4
 - e) Krízový vplyv - 5
- Celková miera korupčného rizika, ktorému je organizácia verejnej správy vystavená v súvislosti s príslušným partnerom vecného vzťahu, je určená ako aritmetický priemer vplyvu pri jednotlivých kritériách na základe týchto hodnôt:
 - a) 1 až 2,99: nízke korupčné riziko
 - b) 3 až 3,99: stredné korupčné riziko
 - c) 4 až 5: vysoké korupčné riziko

- Rizikovosť partnera vecného vzťahu identifikuje organizačný útvar zodpovedný za verejné obstarávanie v súčinnosti s organizačnou jednotkou vecne zodpovednou za plnenie predmetu vzťahu s partnerom.
- Výpočtom sa určí koeficient rizikovosti ako miera korupčného rizika, ktorému je organizácia verejnej správy v súvislosti s daným partnerom vystavená.
- Ak sa zistí stredné a vysoké korupčné riziko, postupuje sa ďalšími krokmi, vrátane určenia opatrení na elimináciu korupčného rizika.

➤ Register korupčných rizík spojených s poskytovaním služieb

- Organizácia verejnej správy v rámci riadenia korupčných rizík osobitne identifikuje, analyzuje, prioritizuje a hodnotí korupčné riziká spojené s poskytovaním jej služieb a procesov. V nadväznosti na identifikované korupčné riziká procesov a služieb prijíma dostatočné opatrenia na ich elimináciu.
- Pre potreby riadenia korupčných rizík spojených s procesmi a službami definovala zoznam procesov a vytvorila register korupčných rizík.
- Register korupčných rizík obsahuje zoznam korupčných rizík, ktoré sa môžu vzťahovať na niektorý z procesov organizácie verejnej správy.
- Definovanie vzťahov medzi procesmi a korupčnými rizikami určuje osoba vykonávajúca dohľad.
- Každé nové opatrenie určené pri posudzovaní dôveryhodnosti zamestnancov alebo partnerov vecného vzťahu sa môže stať podkladom pre doplnenie registra korupčných rizík.
- Do registra je možné doplniť aj také korupčné riziká, ktoré sa vyskytnú bez ohľadu na posudzovanie dôveryhodnosti a ktoré by mohli znížiť transparentnosť procesov a poskytovaných služieb organizácie verejnej správy.
- Register korupčných rizík udržiava osoba vykonávajúca dohľad.
- Súčasťou registra korupčných rizík je aj určenie významnosti daného korupčného rizika. Významnosť korupčného rizika je definovaná takto:
 - a) 1 až 7: nízke korupčné riziko
 - b) 8 až 15: stredné korupčné riziko
 - c) 16 až 25: vysoké korupčné riziko
- Významnosť korupčného rizika je vypočítaná ako súčin pravdepodobnosti vzniku a sily jeho dopadu.
- Pravdepodobnosť vzniku a sily jeho dopadu sa určuje stupnicou:
 - a) Nepatrné - 1
 - b) Nezanedbateľné - 2
 - c) Znepokojujúce - 3
 - d) Veľmi znepokojujúce - 4
 - e) Krízové - 5
- O korupčnom riziku a jeho možnom výskyte v danom procese musia byť informovaní všetci vedúci zamestnanci, aby primerane s týmito korupčnými rizikami oboznámili svojich podriadených zamestnancov a prijali dostatočné opatrenia na ich elimináciu.
- Ak vedúci zamestnanec organizácie verejnej správy prijme akékoľvek opatrenie v súvislosti s elimináciou korupčného rizika, musí o tom bezodkladne informovať osobu vykonávajúcu dohľad. Informácia musí obsahovať opis korupčného rizika a opis prijatého opatrenia.

➤ Príklad korupčných rizík spojených s poskytovaním služieb

- Priestor na zvýhodnenie účastníka konania, ktorému sa rozhodnutie vydáva.
- Zvýhodnenie zainteresovaných strán v dôsledku obchodovania s neverejnými a ekonomickými informáciami.
- Nedodržanie zákonnej lehoty na vydanie rozhodnutia.
- Nenáležité zasahovanie do rozhodovacieho procesu.

- Existencia priestoru na vynútenie si úplatku.
- Komunikácia so zainteresovanými stranami počas procesu rozhodovania.
- Zapojenie rizikového obchodného partnera alebo zamestnanca do projektu a/alebo transakcie.
- Podmienky pre korupčné správanie zamestnancov.
- Netransparentnosť rozhodovania.
- Netransparentnosť výkonu pracovných činností a procesov.
- Vznik a existencia konfliktu záujmov.
- Zneužitie argumentu obchodného tajomstva na nespriehľadnenie informácií o využívaní verejných zdrojov.
- Príležitosť na poskytovanie a prijímanie nezákonných provízií.
- Výsledok rozhodovania ovplyvňovaný externou stranou.
- Podmienky vhodné na existenciu alebo vytvorenie korupčnej schémy.

➤ Príklad výpočtu korupčných

Názov korupčného rizika	Pravdepodobnosť vzniku rizika	Sila dopadu rizika	Koeficient korupčného rizika	Významnosť korupčného rizika
Priestor na zvýhodnenie účastníka konania, ktorému sa rozhodnutie vydáva.	3	5	15	STREDNÉ KORUPČNÉ RIZIKO
Zvýhodnenie zainteresovaných strán v dôsledku obchodovania s neverejnými a ekonomickými informáciami.	4	5	20	VYSOKÉ KORUPČNÉ RIZIKO
Nedodržanie zákonnej lehoty na vydanie rozhodnutia.	1	3	3	NÍZKE KORUPČNÉ RIZIKO
Nenáležité zasahovanie do rozhodovacieho procesu.	4	5	20	VYSOKÉ KORUPČNÉ RIZIKO
Existencia priestoru na vynútenie si úplatku.	1	5	5	NÍZKE KORUPČNÉ RIZIKO



CAF CENTRUM

Záver



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Záver

Odborná metodika zameraná na implementáciu systému manažérstva proti korupcii podľa normy STN ISO 37001: 2019 systémovým a komplexným prístupom prináša pre organizácie verejnej správy predpoklad znižovania prejavov korupcie a zvyšovania prevencie korupcie prijímaním opatrení vyplývajúcich z požiadaviek normy. Hlavným cieľom odbornej metodiky bolo poskytnúť organizáciám verejnej správy kľúčové vedomosti, zručnosti a kompetencie pre implementáciu, udržiavanie a zlepšovanie systému manažérstva proti korupcii podľa požiadaviek normy STN ISO 37001: 2019 v podmienkach Slovenskej republiky.

Okrem hlavného cieľa sa prostredníctvom jednotlivých kapitol tejto metodiky naplnili aj jej čiastkové ciele zamerané na rozvoj povedomia o normami podporených systémoch manažérstva v Slovenskej republike a ich úlohe v zlepšovaní riadiacej praxe organizácií, na prezentáciu kľúčových požiadaviek systému manažérstva proti korupcii podľa normy STN ISO 37001: 2019 na príkladoch z aplikačnej praxe, na znižovanie miery potenciálnej korupcie definovaním a aplikovaním preventívnych postupov vyplývajúcich z požiadaviek normy STN ISO 37001: 2019, ale aj prostredníctvom analýzy súčasného stavu uplatňovania systému manažérstva proti korupcii v Slovenskej republike podľa vybraných aspektov.

Odborná metodika je rozdelená do troch hlavných kapitol. Podstatné sú kapitoly, ktoré sa venujú samotnej implementácii v takom rozsahu, aby sa pri aplikácii požiadaviek normy ISO 37001 v praxi organizácií verejnej správy na nič nezabudlo, teda krok po kroku prezentuje jednotlivé etapy zavádzania systému manažérstva proti korupcii. Tretia kapitola prezentuje návrh konkrétnych postupov a opatrení, vrátane vzorov zdokumentovaných informácií, ktoré sú vhodné pri aplikácii systému manažérstva proti korupcii podľa požiadaviek normy ISO 37001. Významná časť postupov uvádzaných v tejto odbornej metodike bola orientovaná na riadenie korupčných rizík vymedzených pre organizácie verejnej správy, pričom súčasťou metodiky je aj súbor konkrétnych korupčných rizík a návrh spôsobu ich vyhodnocovania.

Odborná metodika implementácie normy ISO 37001 neobsahuje výklad všetkých požiadaviek normy ISO 37001, pretože je tam celý rad takých požiadaviek, ktoré sú spoločné pre všetky normami podporené systémy manažérstva. Ide napríklad o identifikáciu interných a externých záležitostí organizácie, identifikáciu zainteresovaných strán a ich očakávaní, ciele daného systému manažérstva, preskúmanie manažmentom, interné audity, hodnotenie výkonnosti, zlepšovanie a aj nápravné opatrenia. Tieto spoločné požiadavky, tým že sú v praxi uplatňované podobným spôsobom, sa v metodike neuvádzajú. Metodika prináša návod na praktickú aplikáciu požiadaviek ako je posudzovanie konfliktu záujmov u určených osôb organizácie, kde takýto konflikt môže nastať, ďalej tvorba, dodržiavanie protikorupčnej politiky organizácie a z nej vyplývajúcich protikorupčných cieľov, oznamovanie podozrení z korupcie a korupčného správania, zabránenie odvetnej činnosti, diskriminácii a disciplinárnemu konaniu voči tým, ktorí oznamujú korupčnú činnosť alebo podozrenie na ňu. Taktiež prináša návod na praktickú aplikáciu ďalších požiadaviek ako posudzovanie dôveryhodnosti zamestnancov, ak sú vystavení korupčnému riziku, posudzovanie dôveryhodnosti partnerov organizácie, projektov a transakcií, riadenie protikorupčných činností u partnerov organizácie. V neposlednom rade je zameraná aj na transparentnosť personálnych činností, protikorupčnú prípravu a povedomie zamestnancov, protikorupčnú prípravu partnerov organizácie, odmeňovanie zamestnancov pri prevencii korupcie, darovú politiku organizácie verejnej správy, opatrenia pri nedostatočných protikorupčných riadiacich činnostiach a posudzovanie korupčných rizík.



CAF CENTRUM

Zoznam skratiek



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Zoznam skratiek

COCSM	Certifikačný orgán certifikujúci systémy manažérstva
EN	Európska norma
EÚ	Európska únia
FDDPPP	Funkcia dohľadu nad dodržiavaním protikorupčných predpisov a pravidiel
IEC	International Electrotechnical Commision (Medzinárodná elektrotechnická komisia)
ISO	International Organization for Standardization (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu)
KR	Korupčné riziko
OVD	Osoba vykonávajúca dohľad
SMPK	Systém manažérstva proti korupcii
SNAS	Slovenská národná akreditačná služba
SR	Slovenská republika
STN	Slovenská technická norma
ÚNMS SR	Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky



CAF CENTRUM

Zoznam použitej literatúry a zdrojov



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Zoznam použitej literatúry a zdrojov

- [1] Úrad vlády Slovenskej republiky, 2020. Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na obdobie rokov 2020 – 2024. Bratislava: ÚV SR, 2020. 121 s. [dostupné on-line: https://www.bojprotikorupcii.gov.sk/data/files/7593_programove-vyhlasenie_2020_2024_final_na-vladu_1.pdf]
- [2] Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky, 2019. STN ISO 37001: 2019. Systémy manažérstva proti korupcii. Požiadavky s usmernením na používanie. Bratislava: ÚNMS SR, 2019. 84 s.
- [3] Úrad vlády Slovenskej republiky, 2020. Smernica vedúceho Úradu vlády Slovenskej republiky č. 1/2020 zo dňa 7. februára 2020 o opatreniach v oblasti prevencie korupcie na Úrade vlády Slovenskej republiky. Bratislava: ÚV SR, 2020. 41 s. Dostupné online: <https://www.bojprotikorupcii.gov.sk/interne-predpisy/?csrt=4398735774857181908>
- [4] Úrad vlády Slovenskej republiky, 2020. Protikorupčná politika Úradu vlády Slovenskej republiky. Bratislava: ÚV SR, 2020. 2 s. Dostupné online: <https://www.bojprotikorupcii.gov.sk/protikorupcna-politika-uv-sr/?csrt=4398735774857181908>
- [5] Úrad na ochranu oznamovateľov, 2021. Vnútny systém preverovania oznámení o nezákonnej činnosti - manuál pre verejný sektor. Bratislava: ÚOO, 2021. 32 s.
- [6] Veselovská, L., Závadský, J., Závadská, Z. 2020. Mitigating bribery risks to strengthen the corporate social responsibility in accordance with the ISO 37001. In Corporate Social Responsibility and Environmental Management. - Hoboken : John Wiley & Sons, 2020. Ročník 27, č. 4, 2020. s. 1972 – 1988. ISSN 1535-3958
- [7] Závadský, J., Závadská, Z. 2022. Aplikačná prax štandardizovaných manažérskych systémov. Poprad: Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu, 2022. 128 s. ISBN 978-80-973663-2-2
- [8] Závadský, J., Veselovská, L., Korenková, V. 2018. Systém manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001:2016. Poprad : Výskumný ústav ekonomiky a manažmentu, 2018. 196 s. ISBN 978-80-970458-9-0
- [9] Zákon č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon v znení neskorších predpisov
- [10] Zákon č. 301/2005 Z. z. Trestný poriadok v znení neskorších predpisov
- [11] Zákon č. 54/2019 Z. z. o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- [12] Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov,
- [13] Zákon č. 552/2003 Z. z. o výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov
- [14] Zákon č. 357/2004 Z. z. o ochrane verejného záujmu pri výkone funkcií verejných funkcionárov v znení neskorších predpisov,
- [15] Zákon č. 71/1967 Zb. o správnom konaní v znení neskorších predpisov,
- [16] Zákon č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov – konflikt záujmov
- [17] Zákon č. 528/2008 Z. z. o pomoci a podpore poskytovanej z fondov Európskeho spoločenstva v znení neskorších predpisov
- [18] Zákon č. 91/2016 Z. z. o trestnej zodpovednosti právnických osôb a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- [19] Zákon č. 315/2016 Z. z. o registri partnerov verejného sektora a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- [20] Zákon č. 368/2021 Z. z. o mechanizme na podporu obnovy a odolnosti

- [21] Zákon č. 312/2020 Z. z. o výkone rozhodnutia o zaistení majetku a správe zaisteného majetku
- [22] Zákon č. 35/2019 Z. z. o finančnej správe
- [23] Zákon č. 423/2015 Z. z. o štatutárnom audite a o zmene a doplnení zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov
- [24] Zákon č. 357/2015 Z. z. o finančnej kontrole a audite
- [25] Zákon č. 292/2014 Z. z. o príspevku poskytovanom z európskych štrukturálnych a investičných fondov



CAF CENTRUM

Príloha



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2022

Príloha

Príloha 1

Vzor dotazníka na zisťovanie povedomia o opatreniach v oblasti prevencie korupcie v rámci analýzy súčasného stavu organizácie

Vážený zamestnanec/Vážená zamestnankyňa organizácie verejnej správy, dovoľujeme si Vás osloviť s prosbou o vyplnenie dotazníka o povedomí a uplatňovaní opatrení proti korupcii v našej organizácii. Dotazník je anonymný. Vaše údaje a názory budú využité len na účel spracovania vstupnej analýzy k projektu implementácie manažérstva proti korupcii podľa normy ISO 37001:2016 v našej organizácii. Pre úspešnosť projektu sú dôležité názory všetkých zamestnancov, preto je potrebné, aby dotazník vyplnil každý zamestnanec. Vopred Vám ďakujeme za spoluprácu a Váš čas, ktorý budete vyplneniu dotazníka venovať, a to vyznačením Vami zvolenej odpovede.

* Povinné

1. Poznáte Protikorupčný program organizácie verejnej správy? *
 - nie som si vedomý/á, že takýto dokument existuje
 - viem, že dokument existuje a kde je zverejnený, ale nepoznám jeho presné znenie
 - viem, že dokument existuje, ale neviem, kde je zverejnený
 - áno, poznám presné znenie dokumentu
2. Poznáte protikorupčné ciele organizácie verejnej správy? *
 - áno, sú to zverejnené v internom dokumente a majú k tomu prístup všetci zamestnanci
 - áno, ale neviem či a kde je táto informácia zverejnená
 - nie som si vedomý/á, že takýto dokument existuje
3. Poznáte rozsah trestných činov a trestnej zodpovednosti podľa zákona č. 91/2016 Z. z. o trestnej zodpovednosti právnických osôb a o zmene a doplnení niektorých zákonov? *
 - áno
 - čiastočne
 - nie
4. Poznáte charakteristiku a dôsledky trestného činu prijímania úplatku podľa § 328 - 331 zákona č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon? *
 - áno
 - čiastočne
 - nie
5. Poznáte charakteristiku a dôsledky trestného činu podplácania podľa § 332 - 335 zákona č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon? *
 - áno
 - čiastočne
 - nie
6. Poznáte charakteristiku a dôsledky trestného činu nepriamej korupcie podľa § 336 zákona č. 300/2005 Z. z. Trestný zákon? *
 - áno
 - čiastočne
 - nie

7. Poznáte Etický kódex zamestnanca organizácie verejnej správy? *
- nie som si vedomý/á, že takýto dokument existuje
 - viem, že dokument existuje a kde je zverejnený, ale nepoznám jeho presné znenie
 - viem, že dokument existuje, ale neviem, kde je zverejnený
 - áno, poznám presné znenie dokumentu
8. Poznáte smernicu o vybavovaní podnetov súvisiacich s oznamovaním protispoločenskej činnosti? *
- nie som si vedomý/á, že takýto dokument existuje
 - viem, že dokument existuje a kde je zverejnený, ale nepoznám jeho presné znenie
 - viem, že dokument existuje, ale neviem, kde je zverejnený
 - áno, poznám presné znenie dokumentu
9. Poznáte smernicu, ktorou sa ustanovuje evidencia darov v organizácii verejnej správy? *
- nie som si vedomý/á, že takýto dokument existuje
 - viem, že dokument existuje a kde je zverejnený, ale nepoznám jeho presné znenie
 - viem, že dokument existuje, ale neviem, kde je zverejnený
 - áno, poznám presné znenie dokumentu
10. Ktorú z týchto možností považujete za korupčné správanie? (Môžete označiť aj viacero možností.) *
- požadovanie odmeny za poskytnutie alebo sprostredkovanie neoprávnenej výhody, prospechu alebo iného neoprávneného plnenia druhej strane alebo inej osobe
 - ponúkanie, sľubovanie alebo sprostredkovanie odmeny druhej strane za získanie neoprávnenej výhody, prospechu alebo iného neoprávneného plnenia sebe alebo inej osobe
 - navádzanie na zneužitie moci alebo postavenia vo vlastný prospech alebo v prospech iných osôb
 - nedodržiavanie správnych a/alebo právnych noriem a/alebo postupov s cieľom získať alebo sprostredkovať neoprávnenú výhodu, prospech alebo iné neoprávnené plnenia pre seba alebo inú osobu
 - ponúkanie, žiadanie, sľubovanie alebo sprostredkovanie dôverných informácií na výmenu za hmotné alebo nehmotné plnenie vo svoj prospech alebo v prospech inej osoby
 - sľubovanie, poskytovanie alebo sprostredkovanie výhody druhej strane za príslub, že táto výhoda bude v budúcnosti opätovaná
 - transakcia medzi najmenej dvoma stranami, pri ktorej je aspoň jedna zo strán v konflikte záujmov
 - netransparentné alebo v rozpore so zákonom účelové ovplyvňovanie prípravy alebo schvaľovania zákona alebo iného normatívneho predpisu vo svoj prospech, a/alebo inej osoby, a/alebo skupiny osôb a/alebo právnickej osoby
 - zneužívanie alebo zneužitie svojho politického vplyvu alebo úradníckej moci na získanie neoprávnenej výhody, prospechu alebo iného neoprávneného plnenia sebe alebo inej osobe
 - navádzanie na marenie výkonu spravodlivosti
 - diskriminácia zamestnancov, ktorí upozornia na porušovanie právnych a iných predpisov na pracovisku
 - dôsledná ochrana zamestnancov, ktorí oznámia porušenie predpisu alebo nekalé konanie na pracovisku
 - neoznámenie korupcie
 - využívanie alebo využitie svojho vplyvu na získanie výhody pre seba alebo inú osobu

11. Stretli ste sa už počas svojej práce v organizácii verejnej správy s korupciou alebo korupčným správaním: *
- áno (pokračujte otázkou č. 12)
 - nie (pokračujte otázkou č. 13)
12. Ak áno, oznámili ste korupčné správanie:
- áno, ako anonymný podnet
 - áno, ako neanonymný podnet
 - nie, neoznámil/a som to
13. Ak by ste sa v budúcnosti stretli počas Vašej práce v organizácii verejnej správy s korupciou alebo korupčným správaním, tak by ste korupčné správanie: *
- oznámili ako neanonymný podnet
 - oznámili ako anonymný podnet, aby som sa vyhol/vyhla nožnej odvetnej činnosti voči mojej osobe
 - oznámili ako anonymný podnet, aby som sa vyhol/vyhla zapojeniu do procesu prešetrovania podnetu
 - oznámili ako anonymný podnet, aby bol podnet prešetrený rýchlejšie
 - neoznámili
14. Aké sú Vaše očakávania od systému manažérstva proti korupcii (môžete označiť aj viac možností)? *
- zvýšenie transparentnosti práce
 - zníženie miery korupčného správania
 - zvýšenie mojej pracovnej záťaže vplyvom ďalšej nadbytočnej administratívy
 - zlepšenie spôsobu riešenia podnetov na korupčné správanie
 - zvýšenie dôvery občanov v prácu zamestnancov
 - zjednodušenie mojej práce
 - neočakávam žiadne zlepšenia
 - o tom, že sa bude zavádzať systém manažérstva proti korupcii, som nepočul/a
15. Označte prosím, ako dlho pracujete v organizácii verejnej správy: *
- menej ako 1 rok
 - 1 – 5 rokov
 - 6 – 10 rokov
 - 11 a viac rokov
16. Označte prosím, ako často prichádzate počas svojej práce (plnenia pracovných úloh) do kontaktu s osobami mimo zamestnancov organizácie verejnej správy: *
- niekoľkokrát za deň, keďže je to súčasťou mojej pracovnej náplne
 - niekoľkokrát za týždeň
 - len niekoľkokrát za mesiac
 - len príležitostne, v prípade potreby vyplývajúcej z plnenia pracovných povinností
 - vôbec neprichádzam počas plnenia pracovných úloh do kontaktu s osobami mimo zamestnancov organizácie verejnej správy
17. Označte prosím, do ktorého organizačného útvaru patríte: *
- odbor sociálnych vecí
 - odbor školstva
 - ekonomický odbor
 - oddelenie evidencie

Ďakujeme za vyplnenie dotazníka!



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk