

Protikorupčný program spoločnosti JAVYS, a. s.

OBSAH

1. Úvod	2
2. Základné pojmy	2
2.1 Základné dokumenty	4
3. Účel riadenia korupčných rizík a základné ciele riadenia korupčných rizík.....	4
4. Riadenie korupčných rizík – Postup zadefinovania a hodnotenia korupčných rizík v JAVYS, a.s.....	5
5. Základné faktory korupčných rizík.....	9
6. Príčiny a zdroje vzniku korupčných rizík	10
7. Prístupy k riešeniu korupčných rizík	12
8. Prijímanie opatrení	13
9. Monitorovanie	13
10. Komunikácia o korupčných rizikách	14

1. Úvod

Protikorupčný program JAVYS, a.s. vychádza z Protikorupčnej politiky Slovenskej republiky na roky 2019-2023 (schválená uznesením vlády SR č. 585/2018 z 12.12.2018) a z odporúčaní Odboru kontroly a prevencie korupcie Ministerstva hospodárstva SR.

Realizácia protikorupčného programu si vyžaduje vhodne nastavený systém riadenia korupčných rizík (ďalej aj „RKR“).

RKR je neoddeliteľnou súčasťou protikorupčného systému v JAVYS, a.s. a zahŕňa opatrenia a činnosti všetkých zamestnancov na všetkých stupňoch riadenia.

Prostredníctvom riadenia korupčných rizík sa vytvára základ účinného a efektívneho predchádzania korupcii a boja proti nej, ktorý sa musí opierať o fakty. Preto je nevyhnutné poznať korupčné riziká, ktorým by mohli byť alebo sú vystavení zamestnanci JAVYS, a.s.

Identifikácia, analýza, posúdenie a vyhodnotenie korupčných rizík je súčasťou vytvárania dôkazného základu na vypracovanie a vykonávanie účinných opatrení na oslabenie a odstránenie korupčných rizík a účinné protikorupčné opatrenia.

Posudzovanie korupčných rizík ako súčasť ich riadenia zahŕňa súbor činností a mechanizmov, prostredníctvom ktorých sa stanoví pravdepodobnosť výskytu priestoru, podmienok, príčin či príležitosti na korupciu alebo pravdepodobnosť výskytu samotnej korupcie.

Posudzovanie korupčných rizík nie je jednorazová činnosť. Je to sústavný proces.

Prijaté opatrenia na oslabovanie a odstraňovanie korupčných rizík sa sústavne monitorujú, vyhodnocujú a zdokonaľujú, aby sa dosiahol žiaduci účinok.

Cieľom je posilniť prevenciu korupcie a vytvoriť účinný a efektívny systém minimalizácie, oslabovania a odstraňovania korupčných rizík.

2. Základné pojmy

Na účely tohto dokumentu sa používajú nasledovné vymedzenia základných pojmov:

Korupcia

Zneužitie moci alebo postavenia vo vlastný prospech alebo v prospech iných osôb.

Samotný pojem korupcia nie je ako termín v slovenských právnych predpisoch osobitne vymedzený, v Trestnom zákone (TZ) sa v § 328 až § 336b uvádzajú druhy konania súvisiaceho s korupciou či úplatkárstvom. Termín korupcia zahŕňa nielen všetky uvedené druhy konania, ale aj akékoľvek konanie poškodzujúce verejný záujem. Zahŕňa takisto zneužívanie moci, právomoci, vplyvu či postavenia, navádzanie na takéto zneužitie, klientelizmus, rodinkárstvo, protekcionárstvo, vydieranie, konflikt záujmov, nezákonný lobing, poskytovanie a prijímanie nenáležitých výhod bez poskytovania protislužby a spreneveru verejných zdrojov.

Korupčné riziko

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

Protikorupčná prevencia („predchádzanie korupcii“, „prevencia korupcie“)

Pod týmto pojmom sa rozumejú systematické postupy na

- a) odhaľovanie a odstraňovanie príčin, príležitostí, priestoru, podmienok priaznivých pre vznik a existenciu korupcie;
- b) riadenie korupčných rizík vrátane ich oslabovania a odstraňovania;
- c) zníženie pravdepodobnosti alebo možnosti vzniku korupcie;
- d) odradzovanie osôb od páchania trestných činov korupcie;
- e) posilňovanie kultúry etiky, integrity a protikorupčného povedomia.

Riadenie rizík

Je proces zisťovania a posudzovania potenciálnych vnútorných a vonkajších rizík, ktoré môžu mať nepriaznivý vplyv na dosiahnutie cieľov organizácie a uskutočňovanie nevyhnutných kontrol na udržanie miery korupčného rizika na prijateľnej úrovni alebo na zníženie následkov možného rizika na prijateľnej úrovni.

Riadenie korupčných rizík

Je proces zameraný a proaktívne identifikovanie a riešenie zraniteľných miest firmy vystavených vnútorným a vonkajším hrozbám - nezákonného alebo neetického správania. Posudzuje sa závažnosť korupčných rizík z hľadiska ich vplyvu na činnosť, ciele a dôveryhodnosť organizácie, analyzujú sa ich príčiny a vytvára sa podklad na prijatie nápravných opatrení na oslabenie alebo odstránenie korupčných rizík.

Riziko

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

Systémová korupcia

Je stav, keď korupcia je súčasťou spoločenského, hospodárskeho a riadiaceho systému organizácie. Je primárne spôsobená organizačnými nedostatkami, pričom korupcia je štandardom, a nie výnimkou. Medzi faktory, ktoré podporujú systémovú korupciu, patrí napr. široká právomoc rozhodovať na základe vlastnej úvahy, klientelizmus, monopol moci, nedostatočná transparentnosť, nízke mzdy, beztrestnosť páchatel'ov korupcie a pod.

Verejný záujem

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

Vyvoditeľná zodpovednosť

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

Zvyšovanie povedomia o korupcii

Interaktívny komunikačný proces zlepšovania schopnosti vnímať a pochopiť súvislosti korupcie, jej prejavy, spôsoby a následky, ako aj rozvíjania spôsobilostí, zručností, motivácie a postojov potrebných na aktivizáciu protikorupčného správania.

2.1 Základné dokumenty

- Protikorupčná politika Slovenskej republiky na roky 2019 – 2023,
- Zákon č. 300/2005 Z. z. v znení neskorších predpisov, Trestný zákon,
- Zákon č. 54/2019 Z.z. o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

3. Účel a základné ciele riadenia korupčných rizík

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

RKR slúži, ako jeden zo zdrojov (ďalšími zdrojmi sú zistenia z auditu, vyhodnotenia zlyhaní z minulého obdobia a vlastné poznanie slabých miest v organizácii) na vypracovanie, úpravu, aktualizáciu a vykonávanie protikorupčných stratégií, programov a opatrení.

Do cieľov riadenia korupčných rizík sa premietajú priority a ciele Protikorupčnej politiky SR na roky 2019 – 2023.

RKR je jedným z nástrojov na zvýšenie účinnosti prevencie korupcie a zníženie miery korupcie a zmenšovanie priestoru, podmienok a príležitostí na korupciu.

Zodpovednosť za realizáciu protikorupčného programu má vedenie spoločnosti – členovia štatutárnych orgánov. Preto je potrebné, aby v rámci svojej pôsobnosti vytvorili primerané podmienky na riadne fungovanie celého procesu riadenia korupčných rizík a to:

- a) zavedenie funkčného systému riadenia korupčných rizík v organizácii;
- b) dôsledné uplatňovanie transparentnosti v rozhodovaní a iných procesoch a postupoch;
- c) vykonávanie dohľadu nad vývojom, fungovaním a vykonávaním protikorupčného programu vrátane riadenia korupčných rizík;
- d) využívanie výsledkov riadenia korupčných rizík na zvýšenie účinnosti protikorupčnej prevencie;
- e) jasné vymedzenie povinností jednotlivých vedúcich zamestnancov pri uskutočňovaní protikorupčného programu a s ňou súvisiacich opatrení.
- f) určiť pravidlá a postupy na oznamovanie podozrení z korupčného správania a konania, porušovania etických noriem, právnych a iných predpisov.
- g) vierohodne zaručiť ochranu oznamovateľa pred akoukoľvek formou odvetných postihov a neoprávneného zaobchádzania v dôsledku takého oznámenia.

Vedúci zamestnanci

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

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

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

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

4. Riadenie korupčných rizík – Postup zadefinovania a hodnotenia korupčných rizík v JAVYS, a.s.

Riadenie korupčných rizík v podmienkach JAVYS, a.s. vychádza z prijatej Protikorupčnej politiky SR a pokynov Odboru kontroly a prevencie korupcie MH SR.

Proces riadenia korupčných rizík je konkrétne upravený v smernici RS/IR/ZSM Identifikácia a riadenie rizík (5.4.11), ktorá obsahuje aj spôsob zadefinovania rizík a metodiku hodnotenia rizík.

Jeden krát za rok sa vykoná zadefinovanie korupčných rizík a hodnotenie korupčných rizík v spoločnosti JAVYS, a.s. za predchádzajúci kalendárny rok, ktorý bude vytvorený na základe doručených podkladov od jednotlivých vedúcich zamestnancov.

Zadefinované korupčné riziká z jednotlivých subprocesov ISM príslušní vedúci zamestnanci zapíšu do Zoznamu rizík.

V Zozname rizík sa vyplňajú nasledovné údaje o korupčnom riziku

- Proces, činnosť
- Opis rizika (slovný opis rizika),
- Následok/dopad rizika (slovný opis dôsledkov rizika, ak by riziko nastalo),
- Analýza identifikovaného rizika *
 - Pravdepodobnosť rizika,
 - Vplyv rizika,
 - Významnosť rizika,

- Opatrenia proti riziku (slovný opis opatrení na minimalizáciu resp. elimináciu identifikovaného rizika),
- Zodpovedná osoba.

* **Pozn.:** Pri analýze rizika (stanovení jeho pravdepodobnosti, vplyvu/dopadu a významnosti) postupujte v súlade so smernicou RS/IR/ZSM Identifikácia a riadenie rizík (5.4.11).

Ak v priebehu roka vznikne potreba zadefinovania nového korupčného rizika zapíšu vedúci zamestnanci toto riziko do Zoznamu rizík a e-mailom zašlú manažérovi dozornej rady a predstavenstva.

Manažér dozornej rady a predstavenstva zašle e-mail jednotlivým vedúcim zamestnancom so žiadosťou o zhodnotenie korupčných rizík subprocesov ISM JAVYS, a.s. za predchádzajúci kalendárny rok, s cieľom preveriť či niektoré s korupčných rizík, ktoré boli zadefinované v Zozname rizík zaniklo resp. či nevzniklo nové.

Pri hodnotení zadefinovaných korupčných rizík vedúci zamestnanci uvedú, či príslušné korupčné riziko za predchádzajúci kalendárny rok zaniklo resp. či nevzniklo nové. Vyplnený Zoznam rizík zašlú e-mailom manažérovi kancelárie dozornej rady a predstavenstva.

Manažér dozornej rady a predstavenstva zapíše zadefinované a vyhodnotené riziká od jednotlivých vlastníkov subprocesov sumarizovane do Zoznamu rizík za celý JAVYS, a.s.

V prípade, že nastala nejaká zmena v Zozname rizík pri ich vyhodnotení ku koncu príslušného roka, zasiela sa aktualizovaný zoznam v papierovej a elektronickej forme na Odbor kontroly a prevencie korupcie na Ministerstve hospodárstva SR v termíne do 30.06. príslušného roka.

Pre úplnosť informácie uvádzame na nasledovných stranách - metodiku hodnotenia korupčných rizík a vzor zoznamu korupčných rizík, ktoré sú aj v smernici RS/IR/ZSM Identifikácia a riadenie rizík.

Metodika hodnotenia korupčných rizík

- v zmysle odporúčania Odboru kontroly a prevencie korupcie Ministerstva hospodárstva SR

Metodika hodnotenia			
Pravdepodobnosť (0 - 1)	Poznámka	Vplyv rizika (0 -2)	Poznámka
1. takmer vylúčené (0 - 0,2)	Takmer žiadny výskyt nežiaducej udalosti (riziková udalosť sa v nasledujúcich 12 mesiacoch vyskytne pravdepodobne iba raz).	1. nepatrný (0 -0,25)	Existuje väčšinou len nízka alebo veľmi nízka pravdepodobnosť vzniku podmienok a príležitostí na korupciu, v komunikácii s klientmi niekedy dochádza k neúmyselným chybám v komunikácii, ktoré by si klient mohol vysvetľovať ako žiadosť o úplatok, v bežných postupoch a pracovných činnostiach spojených s rozhodovaním sa vyskytujú chyby, ktoré sú ľahko zistiteľné a dajú sa bez problémov odstrániť, v procesoch dochádza k nesplneniu formálnych náležitostí, ktoré však nemá nepriaznivý vplyv na potenciálne poškodených účastníkov komunikácie ani na základné ciele a/alebo dôveryhodnosť organizácie.
2. málo pravdepodobné (< 0,2 - 0,4)	Malý výskyt nežiaducej udalosti (riziková udalosť sa v nasledujúcich 12 mesiacoch vyskytne pravdepodobne dva až trikrát).	2. nezanedbateľný (< 0,25 - 0,5)	Nedodržaním normatívnych predpisov, nespĺnením úloh a/alebo povinností by bolo ohrozené splnenie základných cieľov a/alebo dôveryhodnosť organizácie, a/alebo by hrozilo poškodenie osoby, od ktorej sa požaduje úplatok; alebo je veľmi pravdepodobné, že niektoré povinnosti nebudú splnené.
3. možné (< 0,4 - 0,6)	Významný výskyt nežiaducej udalosti (riziková udalosť sa v nasledujúcich 12 mesiacoch vyskytne pravdepodobne štyri až šesťkrát).	3. znepokojujúci (< 0,5 - 1)	Pravdepodobnosť vzniku nepriaznivej udalosti a/alebo vytvárania priestoru pre korupciu je vyššia v dôsledku upevňovania nežiadúcich alebo nesprávnych postupov, ktoré vytvárajú podmienky a príležitosti pre korupciu, má nepriaznivý vplyv na riadenie organizácie, vplyv na dôveryhodnosť organizácie alebo poškodenie verejného záujmu vyvoláva obavy.
4. veľmi pravdepodobné (< 0,6 - 0,8)	Veľký výskyt nežiaducej udalosti (riziková udalosť sa v nasledujúcich 12 mesiacoch vyskytne pravdepodobne sedem až deväťkrát).	4. veľmi znepokojujúci (< 1 - 1,5)	Je charakteristické tým, že kombinuje relatívne významný vplyv na ciele protikorupčného programu alebo dôveryhodnosť organizácie, hrozí poškodenie verejného záujmu a poškodenie dôveryhodnosti organizácie, v organizácii chýbajú etické authority, sú časté prípady svojvoľného rozhodovania.
5. isté (< 0,80 - 1)	Veľmi vysoký až trvalý výskyt nežiaducej udalosti (riziková udalosť sa v nasledujúcich 12 mesiacoch vyskytne pravdepodobne viac ako desaťkrát).	5. krízový (< 1,5 - 2)	Má zásadný vplyv na splnenie cieľov alebo dôveryhodnosť organizácie, pričom následky sú vážne, je jasné, že vzniká priestor pre korupciu, hrozí vážne poškodenie verejného záujmu a/alebo dôveryhodnosti organizácie, sú vytvorené podmienky pre svojvoľné rozhodovanie a/alebo zneužívanie právomoci, je ohrozené dosiahnutie strategických cieľov organizácie, existujú náznaky, že hrozia vážne finančné straty, integrita zamestnancov je nízkej úrovni.

Rozdelenie procesov	
RIADIACE PROCESY	Napr. plánovanie a riadenie inštitúcie (vnútorné akty riadenia, riadenie ľudských zdrojov, riadenie rozpočtu, verejné obstarávanie, príprava zmlúv, riadenie rizika a pod.).
HLAVNÉ (KLÚČOVÉ) PROCESY	Zahrňujúce hlavnú činnosť odborných organizačných útvarov zabezpečujúcich hlavnú činnosť organizácie.
PODPORNÉ PROCESY	Procesy organizačných útvarov, ktoré napomáhajú (podporujú) fungovanie odborných organizačných útvarov pri dosahovaní cieľov organizácie.

5. Základné faktory korupčných rizík

Pri korupčnom riziku sa vychádza zo skutočnosti, že korupcia je vždy úmyselná, nie je náhodná. To znamená, že pri korupčnom správaní je vždy prítomný motív a príčina, ktorým je potrebné pri riadení korupčných rizík takisto venovať pozornosť.

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

Pri zisťovaní a identifikácii korupčných rizík sa berie do úvahy, že na zakrývanie (maskovanie) rôznych podôb korupcie sa používajú dômyselné spôsoby, napr. rôzne formy nátlaku (vrátane náznakov), vydierania (vrátane náznakov), zneužívania postavenia/vplyvu/právomoci, nenáležitý dary, rôzne druhy pohostení, tolerovanie konfliktu záujmov, nezákonný lobing.

Skúsení aktéri korupcie, bez ohľadu na to, či sú zvnútra organizácie alebo z vonkajšieho prostredia, sa dokážu pohotovo prispôbiť podmienkam a prostrediu. Pritom dokážu využiť akúkoľvek medzeru alebo prázdne miesto v normatívnom predpise, príležitosť či priestor na korupciu.

Aktéri korupcie takisto dokážu sami alebo v súčinnosti s ďalšími osobami vytvárať korupčné siete, podmienky vhodné na korupciu, napríklad priamym alebo sprostredkovaným účelovým zasahovaním do tvorby zákonov a iných predpisov, dosadzovaním spriaznených osôb do pozícií s rozhodovacou právomocou a do hodnotiacich komisií, využitím slabých miest organizácie alebo nedostatočnej integrity zamestnancov a vedúcich zamestnancov organizácie.

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

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

Príležitosť dopustiť sa korupcie – korupciu je možné spáchať, ak dlhší čas existuje pre ňu vhodná príležitosť/vhodné podmienky alebo táto príležitosť práve vznikne. Pritom potenciálny aktér korupcie predpokladá, že korupcia nebude odhalená („neprichytiť ma“). Sú to napríklad tieto podmienky:

- v systéme, politikách a postupoch organizácie sú medzery, ktoré vytvárajú príležitosti pre vznik korupcie;
- organizácia nemá stanovené dostatočne jasné a pevné pravidlá etického správania vrátane správania v situáciách, keď dochádza k vystaveniu osoby korupcii;
- používané postupy a procesy sú netransparentné alebo nie sú jasne stanovené;
- v organizácii nie je otvorená kultúra (napr. existuje obava jednotlivcov z následkov alebo odvet, keď vyjadria svoje stanovisko alebo názor, a to nielen vo vzťahu ku korupcii);
- v organizácii sa akákoľvek forma korupcie alebo úplatku toleruje;
- odbornosť príslušného zamestnanca je na nízkej úrovni (tu je riziko, že tento zamestnanec sa dostane pod vplyv iných zamestnancov/jednotlivcov, ktorí ovládajú dômyselné spôsoby korupcie, alebo sú súčasťou korupčných schém);

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

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

Motív korupcie má najčastejšie povahu

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

Pri oslabovaní motívov dopustiť sa korupcie je rozhodujúce dôsledne presadzovať v organizácii príkladné etické/protikorupčné správanie a konanie vedúcich zamestnancov („tón zhora“).

6. Príčiny a zdroje vzniku korupčných rizík

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

K vážnemu ohrozeniu verejného záujmu dochádza, ak je korupcia (napr. zneužívanie právomoci, postavenia alebo vplyvu), bežnou, zaužívanou praxou, ktorá sa všeobecne toleruje. Osobitným ohrozením je, ak sa nepodarí včas zabrániť „ukoristeniu legislatívy“. Ide napríklad o prípady, keď ziskom/prospechom motivovaná úzka zájmová skupina sa snaží účelovo legalizovať zbytočnú povinnosť žiadateľa využívať za poplatok či províziu služby rôznych

sprostredkovateľov v povoľovacích alebo schvaľovacích procesoch. Títo sprostredkovatelia spravidla už majú vytvorené korupčné schémy a osobné väzby s príslušnými úradníkmi. Z hľadiska fungovania verejnej moci je nebezpečné, ak títo sprostredkovatelia konajú v úsilí o účelovú legalizáciu právnych a regulačných ustanovení ako organizovaná skupina s pomocou niektorých verejných činiteľov. Takáto legalizácia už obsahuje prvky systémovej korupcie.

Primárne príčiny vzniku korupčných rizík sú úzko prepojené. Môže to byť náhodný charakter udalostí, nedokonalé alebo neúplné poznatky alebo informácie, nedostatočný vplyv kontroly, nedostatočná integrita zamestnancov, neexistencia protikorupčného programu a etickej kultúry v spoločnosti, tolerancia či akceptovateľnosť korupcie, nízke finančné ohodnotenie osôb pracujúcich v pozíciách vystavených korupcii a pod.

Z hľadiska zdroja vzniku sa korupčné riziká môžu klasifikovať ako:

- **externé korupčné riziká** (majú vplyv na vznik príležitostí pre korupciu). Je to napríklad zaužívané korupčné správanie verejnosti, vysoká tolerancia verejnosti voči drobnej i väčšej korupcii, nekonzistentné chápanie etických zásad a morálky vo verejnosti, neexistujúci systém verejnej integrity, nejasné pravidlá dávania darov a poskytovania pohostinnosti, existencia priaznivých podmienok na legalizáciu príjmu z trestnej činnosti, nízky odrádzajúci účinok potíhov za korupciu, neexistencia pravidiel lobingu, poskytovania darov, pohostení a pod.;

- **interné korupčné riziká** (organizácia ich môže ovplyvniť). Je to napríklad nedostatočná odbornosť zamestnancov, neetické spôsoby interakcie s verejnosťou a v rámci organizácie, možnosť uplatňovať alebo beztrestne zneužívať diskrečnú právomoc v neprospech klientov alebo v pracovnoprávných vzťahoch v neprospech oznamovateľov nekalej činnosti na pracovisku, chýbajúce etické vzory na pracovisku, neexistencia kultúry verejnej integrity v organizácii, neúčinné presadzovanie etického správania a konania zamestnancov, najmä ak ho presadzujú osoby, ktoré nie sú prirodzenými morálnymi autoritami, neúčinná protikorupčná stratégia (ak existuje), spôsob riadenia útvarov, ktorý umožňuje vytvárať priestor, príležitosti a podmienky pre korupciu, nedostatočná kvalita vnútorného kontrolného systému, nekvalitná personálna politika, klientelizmus, nepotizmus (preferovanie príbuzných a známych pri obsadzovaní najrôznejších funkcií, častokrát oproti kvalifikovanejším kandidátom), tolerovanie konfliktu záujmov, tolerovanie zneužívania právomoci, neexistencia pravidiel oznamovania porušenia normatívnych a iných predpisov, nízke finančné ohodnotenie zamestnancov vydávajúcich rozhodnutia, povolenia a sankcie, a pod.

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

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

Interné príčiny

Procesy (organizácia, postupy)

- neexistencia protikorupčnej politiky;
- vysoká tolerancia korupcie (nízka etická kultúra organizácie);
- vytváranie podmienok a príležitostí na korupciu;
- formalistické presadzovanie dodržiavania etického kódexu a kódexu správania;
- neexistencia pravidiel, ako sa má zamestnanec správať, keď je vystavený situácii, ktorá môže obsahovať náznaky korupcie;
- neexistencia pravidiel na zabránenie vzniku korupčných schém;
- nejasne stanovené zodpovednosti a kompetencie;
- chýbajúca otvorenosť v komunikácii medzi jednotlivými zložkami riadenia a výkonnými zamestnancami;
- nedostatočná praktická príprava zamestnancov v oblasti protikorupčnej prevencie;

- široké využívanie rozhodovania na základe vlastnej úvahy;
- nedostatočná transparentnosť procesov a postupov;
- zlyhanie kontrolných procesov, neúplné kontrolné postupy;
- vyhýbanie sa použitiu zásady „štyroch očí“ pri kontrole procesov a postupov;
- administratívne preťažovanie (úmyselné alebo neúmyselné) zamestnancov a z toho vyplývajúce chyby v pracovných postupoch a kontrolách;
- chýbajúca alebo nedostatočná ochrana oznamovateľov porušenia právnych a iných predpisov;
- zamestnanecko-právne problémy (porušenie zamestnaneckých zmlúv, zákonníka práce, šikanovanie, mobbing, bossing);
- vykonávanie príkazov bez možnosti konzultácie v prípade nejasností.

Ľudský faktor

- protiprávne konanie zamestnancov (korupcia, falšovanie, krádež, podvody, vydieranie, sprenevera, rozširovanie informácií poškodzujúcich dobré meno, únik dôverných informácií a ich nedovolené používanie);
- nízka miera obozretnosti pri vzniku alebo existencii korupčného rizika;
- chýbajúci „tón zhora“ (príkladné protikorupčné správanie) u najvyšších predstaviteľov organizácie;
- priestupky zamestnancov (nedodržanie pracovných predpisov);
- neúmyselné konanie zamestnancov (chyby pri zadávaní údajov) - vytváranie zaužívanej nenáležitej tolerancie chybného konania;
- lojálnosť chybné chápaná ako povinnosť zdržať sa oznámenia porušenia predpisov;
- nedodržiavanie etického kódexu a kódexu správania;
- nedostatočne kvalifikovaný personál, nedostatočné ovládanie procesov a postupov;
- porušenie povinností pri nakladaní s dôvernými informáciami („obchodovanie“ s informáciami).

IT systémy

- zlyhanie alebo chyby systémov a infraštruktúry (HW, SW, telekomunikačné a iné siete, kamerový systém);
- nedostatočná kapacita systémov;
- narušenie bezpečnosti IT systémov;
- neoprávnený vstup do IT systému a nedostatočné pravidlá na prístup osôb do IT systémov.

Externé príčiny

- nepredpokladané zmeny v regulácii či iných normatívnych predpisoch;
- nejasné ustanovenia právnych a iných predpisov (napr. právne predpisy obsahujú medzery v ustanoveniach; ustanovenia umožňujúce rozdielne výklady; dvojznačné formulácie a pod.);
- medzery (chýbajúce ustanovenia) v právnom alebo inom predpise umožňujúce jeho obchádzanie;
- možnosť dvojznačného výkladu ustanovení predpisu umožňujúci jeho obchádzanie;
- vytváranie právnych a iných podmienok vhodných pre systémovú korupciu.

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

7. Prístupy k riešeniu korupčných rizík

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

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

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

8. Prijímanie opatrení

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

Nápravné opatrenia - v prípade, že sa zistí a potvrdí nedostatočnosť existujúcich opatrení, zodpovedný zamestnanec navrhne prijať opatrenie na eliminovanie/oslabenie korupčného rizika.

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

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

Protikorupčné opatrenia, spolu s ich vyhodnotením, sa archivujú v elektronickej forme. Tento archív je možné využiť ako zdroj informácií pri navrhovaní ďalších protikorupčných opatrení.

9. Monitorovanie

Cieľom monitorovania ako súčasť riadenia korupčných rizík je vzhľadom na stanovené priority a ciele priebežne sledovať vykonávanie prijatých opatrení na oslabovanie a odstraňovanie týchto rizík a poskytnúť podklad na vyhodnotenie dosiahnutých účinkov protikorupčných opatrení. Má pomôcť včas zistiť a umožniť odstrániť alebo oslabiť korupčné riziká. Zároveň sa odhaľujú a identifikujú nové potenciálne korupčné riziká a ich príčiny.

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

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

10. Komunikácia o korupčných rizikách

Komunikácia a odovzdávanie informácií je jedným z predpokladov na účinné fungovanie riadenia korupčných rizík. Musí byť vždy prítomná spätná väzba, ktorú má dostať jednak vedenie organizácie či útvaru a jednak zamestnanci - ako súčasť zlepšovania protikorupčného prostredia a vzájomnej aktivizácie, ktorej účel je oslabiť a odstrániť korupčné riziká a zapojiť do tejto činnosti všetkých zamestnancov. Rozhodujúcu rolu v komunikácii o korupčnom riziku má vedenie spoločnosti (štatutárny orgán).

Účel komunikácie vedúcich zamestnancov o korupčných rizikách vo vzťahu k zamestnancom je:

- posilniť u zamestnancov uvedomenie si svojej zodpovednosti za jednotlivé korupčné riziká;
- zapájať zamestnancov do riadenia korupčných rizík,
- uľahčiť zamestnancom oznámiť vedeniu spoločnosti zistené korupčné riziká alebo zlyhania existujúcich opatrení riadenia korupčných rizík.

Štatutárny orgán by mal:

- riadiť komunikáciu pri riešení korupčných rizík;
- poznať najzávažnejšie korupčné riziká, s ktorými sa organizácia stretáva;
- poznať možný vplyv na to, akú hodnotu a význam prisudzujú zainteresované organizačné zložky odchýlkam (pozn.: korupčné riziko je odchýlka) od očakávaného stavu alebo výsledkov;
- zaistiť u zamestnancov primeranú úroveň poznania a uvedomenia si korupčných rizík;
- uistiť sa, že proces riadenia korupčných rizík funguje účinne;
- prijať opatrenia na riešenie všetkých oznámených korupčných rizík, ako aj na riešenie prípadných zlyhaní existujúcich opatrení v riadení korupčných rizík;
- uverejniť a presadzovať protikorupčný program organizácie na všetkých organizačných stupňoch.

Pri každej z týchto požiadaviek by štatutár mal mať k dispozícii spôsoby a postupy, ktoré mu pomôžu tento komunikačný proces zvládnuť.

Vedúci zamestnanci by mali:

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

Vedenie organizácie musí reagovať včas a zodpovedajúcim spôsobom na prípadný výskyt korupčného rizika alebo korupčného (neetického, podvodného alebo protiprávneho) konania. V prípade zistenia korupčného rizika prijme opatrenie na jeho oslabenie resp. odstránenie. Voči zamestnancovi, u ktorého zistí, že sa úmyselne podieľal alebo podieľa na vzniku korupčného rizika alebo sa dopustil korupčného správania bude postupované v zmysle platnej procesnej dokumentácie a platných právnych predpisov.