



FAKULTA SOCIÁLNYCH  
A EKONOMICKÝCH VIED  
Univerzita Komenského  
v Bratislave

# HODNOTENIE KORUPČNÉHO RIZIKA

**Emília S. Beblavá**

Ústav verejnej politiky FSEV UK

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# OBSAH



- Čo je riziko?
- Prečo potrebujeme hodnotenie a manažment rizika?
- Kto je zodpovedný za manažment rizika?
- Cyklus manažmentu rizika
- Hodnotenie rizika: Identifikovanie rizika v administratívnych úkonoch
- Hodnotenie rizika: Identifikovanie rizika konkrétnych decíznych postupoch
- Kvantifikácia rizika
- Príklady škálovania
- Práca so zisteniami - manažment rizika
- Príklad intervencie – Prehľadová karta zabezpečovanej služby (service card)
- ZADANIE

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# ČO JE RIZIKO (A KORUPČNÉ RIZIKO)



**RIZIKO** (v kontexte manažmentu korupčného rizika) :

- ❑ hrozba, že korupčná udalosť alebo konanie nepriaznivo ovplyvní schopnosť organizácie dosiahnuť jej zámery a úspešne dokončiť svoje stratégie (Barber, 2021, s.58).
- ❑ udalosť alebo zhuk udalostí, ktoré, ak nastanú, tak majú dopad na dosahovanie cieľov a zámerov organizácie (tamže, s.59).

Riziko – aj v pozitívnom zmysle - príležitosť vylepšiť existujúce procesy zaužívané v organizácií (tamže).

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# PREČO POTREBUJEME HODNOTENIE RIZIKA

- prevencia
- minimalizovať možné škody na spravovaní organizácie
- zlepšenie procesov
  
- znižovanie korupčného rizika a následne zníženie korupcie samej a obmedzenie negatívnych dopadov korupčného správania.



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# KTO MÁ ROBIŤ MANAŽMENT RIZIKA



- Prednosta** na základe poverenia vedenia miestnej samosprávy
- Pracovná skupina na manažment rizika
- Expertné poverenie / Poverená MVO
- ...

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# MANAŽMENT RIZIKA – CYKLUS

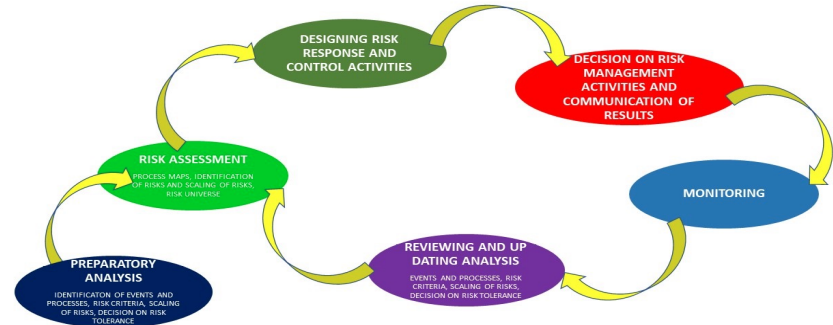


- Určenie decíznych procesov
- Procesná mapa
- Hodnotenie korupčného rizika
- Určenie typu rizika - najdôležitejšie /najväčšie....
- Návrh opatrení /intervencií
  
- Implementácia opatrení
- Monitoring opatrení
  
- Vnútorný audit - spätná väzba
- Na ročnej báze - prehodnotenie

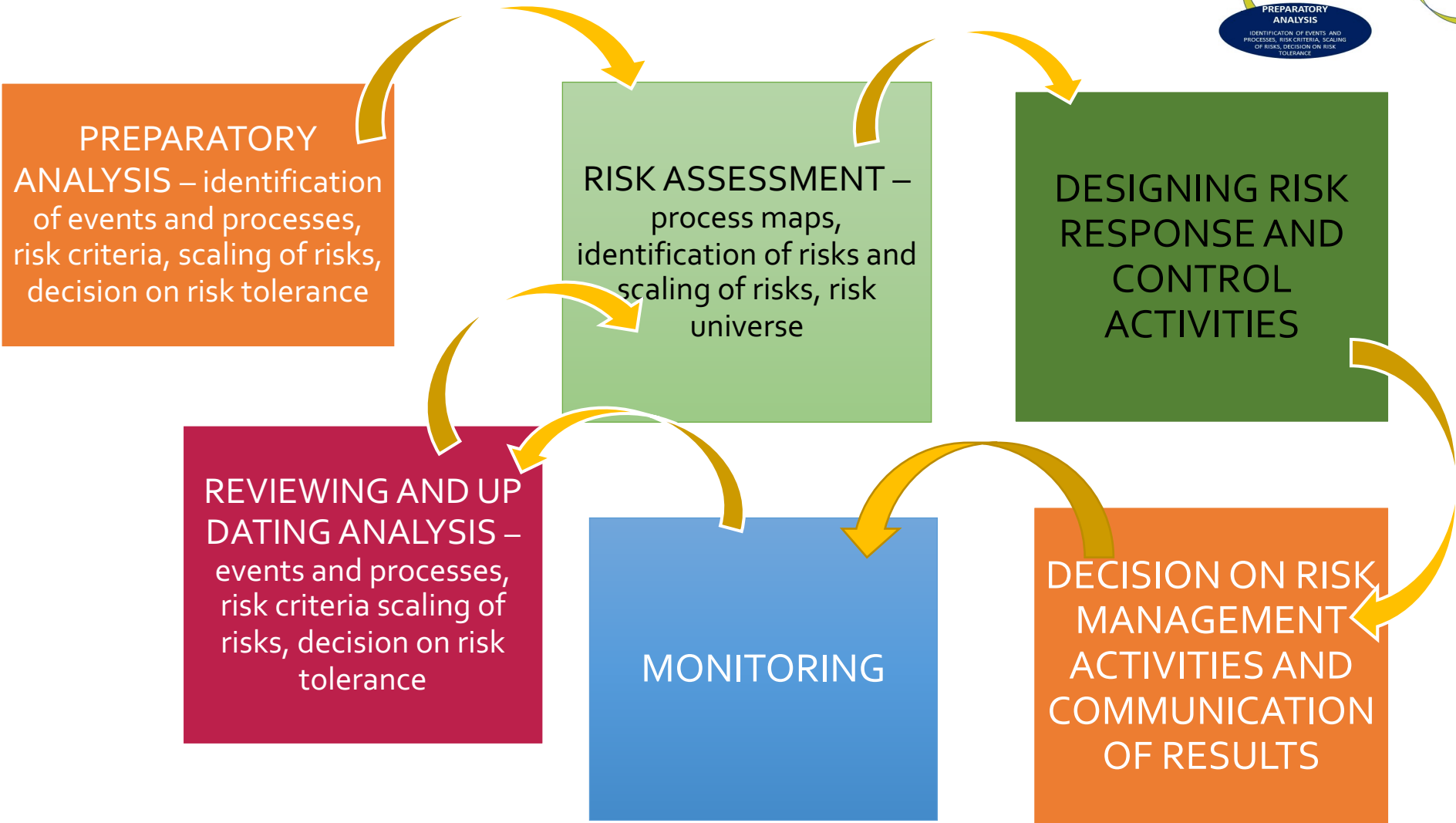
COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE



# CYKLUS MANAŽMENTU RIZIK



COUNCIL OF EUROPE

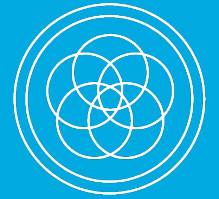


CONSEIL DE L'EUROPE

# HODNOTENIE RIZIKA - VŠEOBECNE

Postup:

- identifikovanie korupčného rizika v jednotlivých administratívnych úkonoch
- kvantitatívne hodnotenie úrovne korupčného rizika: určenie pravdepodobnosti rizika a možného rozsahu jeho následkov



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE



# IDENTIFIKOVANIE KORUPČNÉHO RIZIKA – PROCESNÁ MAPA

□ KTO a AKO:

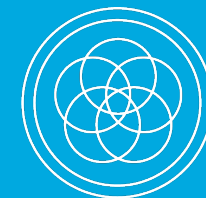
pracovná skupina na identifikovanie a hodnotenie rizika  
workshop – brainstorming

a/alebo

zber dát o procesoch /VZN....

A/alebo

rozhovory s decizormi



COUNCIL OF EUROPE

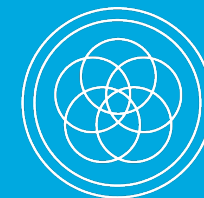


CONSEIL DE L'EUROPE

# POSTUP IDENTIFIKOVANIA DECÍZNYCH PROCESOV V ORGANIZÁCIÍ - ZDROJE DÁT

**Kľúčové procesy**, ktoré vedú k administratívnym rozhodnutiam, je možné identifikovať napr. v:

- legislatívnych normách, ktoré určujú priebeh a výsledok daného procesu
- formalizovaných dokumentoch, na základe ktorých sa robí rozhodnutie
- detailnom popise administratívny procesu (napr. predpokladané trvanie rozhodovania a ďalšie termíny)
- a pod.



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# PRÍKLAD - PROCESNÁ MAPA

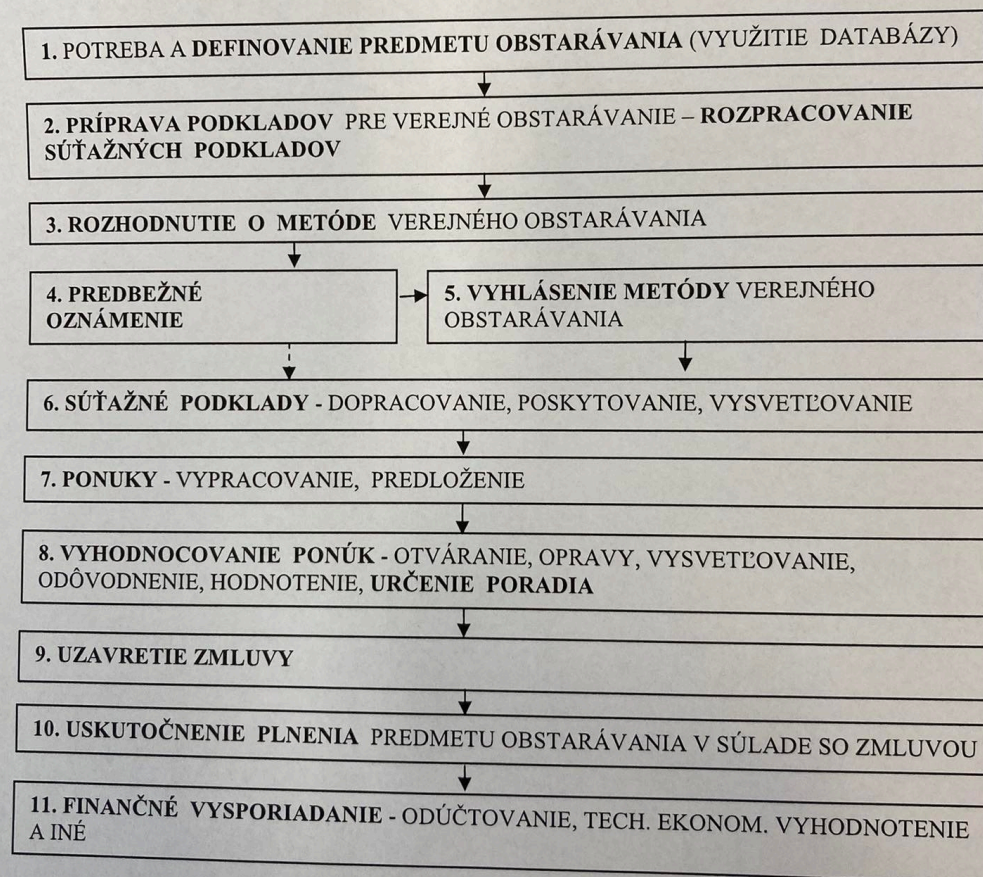
- Procesná mapa - jednotlivé postupové kroky
- Z toho je zoznam postupových krokov a rizikových bodov (risk points)

informácie).

Po tretie – jednotlivé informácie, ktorým sa venujeme v tejto publikácii, sa priamo viažu na činnosti procesu verejného obstarávania. Komplexný pohľad na proces obstarávania poskytuje všeobecne platná **schéma uzavretého cyklu procesu obstarávania**:

Schéma č.1: Uzavretý cyklus verejného obstarávania

## UZAVRETÝ CYKLUS PROCESU VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA

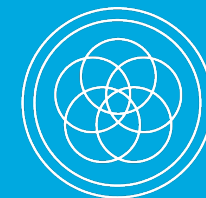
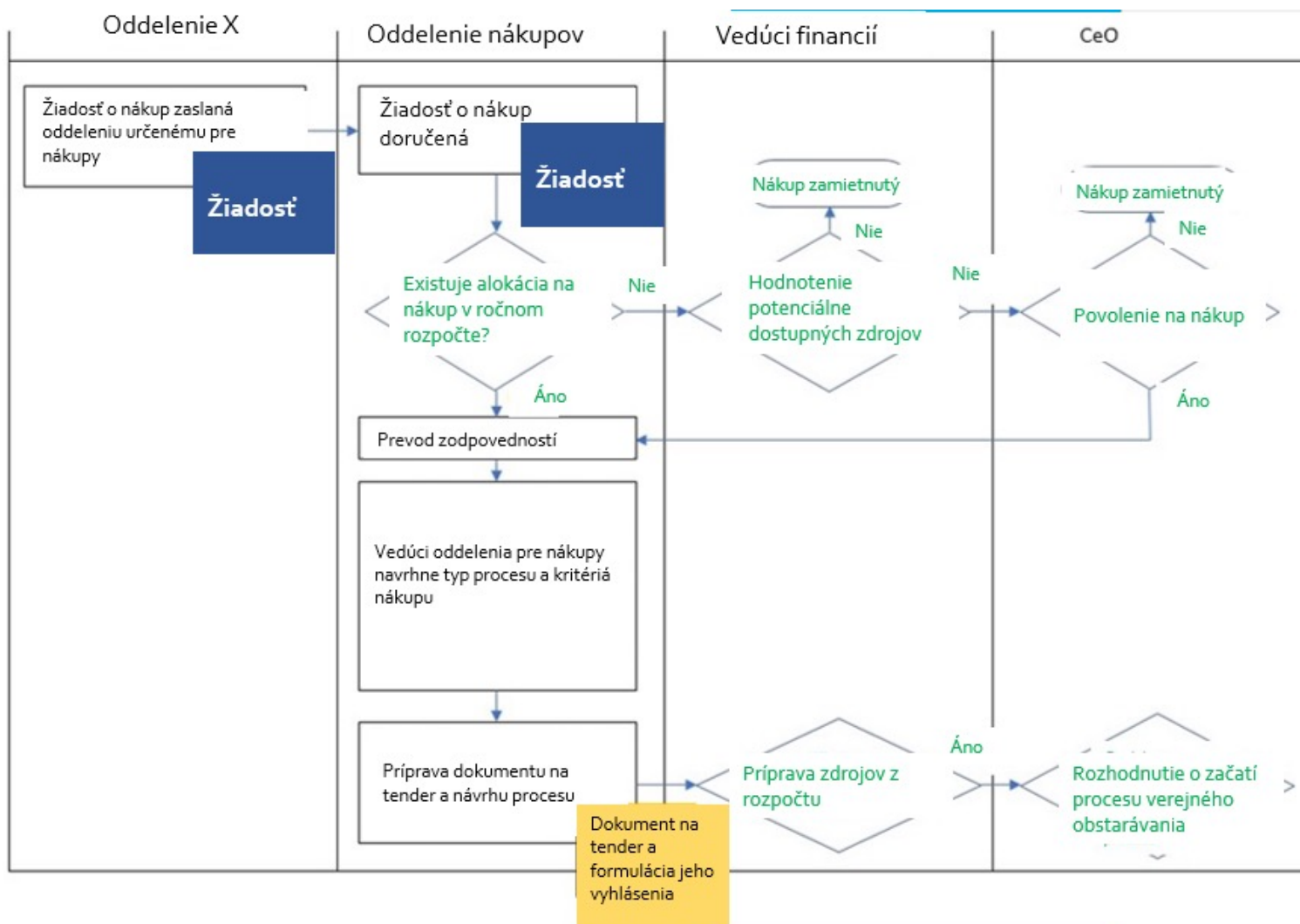


Zdroj: Ursíny, 2002

V rámci tejto schémy sa odpovedá na nasledujúce otázky:

- **Kto som?** (= ako obstarávateľ, zdefinovanie a zaradenie obstarávateľa podľa ustanovení zákona)

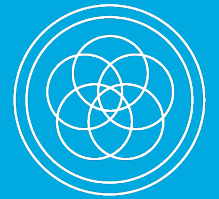
# PROCESNÁ MAPA



# KVANTIFIKÁCIA RIZIKA

2 PREMENNÉ:

- odhad pravdepodobnosti korupčného rizika
- odhad následkov / dopadov korupčného správania na danú organizáciu (finančné, reputačné a pod. )



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# POSTUP HODNOTENIA RIZIKA PRI KONKRÉTNÝCH DECÍZNYCH POSTUPOCH

☐ **Nástroj - karta hodnotenia rizika** (risk assessment card)  
- šablóna

☐ **Proces – workshop**

môže viesť prednosta/al.ex. EXPERT/ al. odborník z iného oddelenia (napr. finančného)

výsledky komunikuje prednosta starostovi / poslancom

pracovná skupina - možnosť zainteresovať aj MVOs - facilitácia

Snaha o konsenzus



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

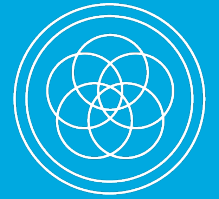
# KOHO ZAHRNŮŤ DO HODNOTENIA RIZIKA

- **FORMÁLNI AKTÉRI:**

- politici
- manažéri
- úradníci.../odborní referenti

- **NEFORMÁLNI AKTÉRI**

- NGOs
- média



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

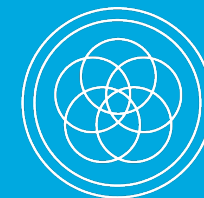
# PRÍKLAD ŠKÁLOVANIA

## Pravdepodobnosť

Úroveň	Opis	Hodnota
Minimálna	Pravdepodobnosť výskytu je zanedbateľná	1
Nízka	Pravdepodobnosť výskytu je nízka	2
Stredná	Výskyt je možný	3
Vysoká	Predpokladaný výskyt do 1-2 rokov	4
Veľmi vysoká	Výskyt sa očakáva v blízkej budúcnosti	5

## Dopad

Úroveň	Opis	Hodnota
Zanedbateľný	Finančný dopad je okolo 0,1% rozpočtu samosprávy	1
Nízky	Finančný dopad je pod 0,1 až 1% rozpočtu samosprávy	2
Značný	Finančný dopad je medzi 0,11 až 1-2% rozpočtu samosprávy	3
Závažný	Finančný dopad je medzi X a Y% rozpočtu samosprávy	4
Veľmi závažný	Finančný dopad je nad Y% rozpočtu samosprávy	5



COUNCIL OF EUROPE

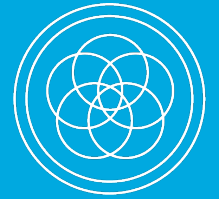


CONSEIL DE L'EUROPE



# ŠABLÓNA

- 1.) hodnotenia korupčného rizika pre konkrétnu službu
- 2.) určenie skóre korupčného rizika



Celkové skóre hodnotenia korupčného rizika						
		Následky (rozsah následkov) korupčného rizika				
		zanedbateľné	nízke	značné	závažné	veľmi závažné
Pravdepodobnosť	minimálna	1	2	3	4	5
	nízka	2	4	6	8	10
	stredná	3	6	9	12	15
	vysoká	4	8	12	16	20
	Veľmi vysoká	5	10	15	20	25

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE



# PRÁCA SO ZISTENIAMI

## Typy rizík:

- prirodzené** - úroveň tohto rizika je bežným pri akýchkoľvek aktivitách organizácie a nevyžaduje žiadne osobitné reakcie a stratégie organizácie
- kontrolované** - ak riziko prekročilo únosnú mieru a nemožno ho tolerovať je potrebné voči vzniknutej rizikovej situácii zakročiť vhodnými prostriedkami a stratégiami.
- zostatkové** - riziko, ktoré stále pretrváva, hoci prebehli aktivity zamerané na jeho zmenu alebo presun. ide však o zníženú mieru rizika oproti pôvodnému stavu.

## Prístupy k odlišným typom rizík:

- zásah /intervencia
- presun
- tolerancia
- ukončenie.



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# PRÍSTUPY K ODLIŠNÝM TYPOM RIZÍK-

- ❑ **zásah (intervencia)** - ak je riziko nad kritickou hranicou, potrebné je aktivovať pripravené stratégie a nástroje rizikového manažmentu (intervencie) na znižovanie rizika.
- ❑ **presun (transfer)** je zdieľanie záťaže rizika s inou organizáciou, dochádza ku nemu prostredníctvom poisťného alebo strategického partnerstva
- ❑ **tolerancia** -schopnosť organizácie čeliť istej miere rizika bez potreby stratégie, práve aj vďaka rizikovému manažmentu.
- ❑ **ukončenie /vyhýbanie sa** - vynechanie alebo nahradenie rizikových procesov, príp. prenesenie týchto procesov na inú organizáciu (vid'. stratégia presunu)

Potrebné určiť:

- UROVEN AKCEPTOVANEHO RIZIKA – rozhodnutie vedenia
- NAD 15 – NAD 10 – zásah? rozhodnutie vedenia
- 3 – 5 adminis procesov, kde dochádza ku zásahu a začína policy planning
- KAPACITA – KONTEXT



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# HODNETENIE RIZIKA: IDENTIFIKOVANIE RIZIKA V ADMINISTRATÍVNYCH ÚKONOCH



Vnútrotná kontrola (resp. interný audit):

- by mala byť objektívnou a poradenskou aktivitou na zvýšenie hodnoty a zlepšenie fungovania organizácie (Barber, 2021, s. 73).
- s cieľom poskytnúť nezávislé potvrdenie, že rizikový management organizácie, spravovanie a procesy vnútornej kontroly fungujú účinne.
- má sa intenzívnejšie venovať jednotlivým oblastiam manažmentu/spravovania a pokryť potenciálne rizikové oblasti rozhodovania (tamže, s.78).

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

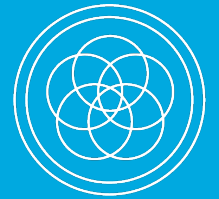
# PRÍKLAD INTERVENCIE – PREHĽADOVÁ KARTA ZABEZPEČOVANEJ SLUŽBY (SERVICE CARD)

Karta služby je štandardizovaný formulár, ktorý obsahuje všetky identifikované procesy konkrétneho oddelenia alebo útvaru. Takýto prehľad **umožňuje občanom a občiankam:**

- oboznámiť sa s priebehom konania v danej decíznej oblasti;
- zhromaždiť všetky potrebné dokumenty a pripraviť potrebné formuláre pred návštevou oddelenia alebo útvaru;
- informovane sledovať priebeh konania (CoE, 2017, s.29).

Okrem toho môže **napomôcť ku celkovému zlepšovaniu vnútornej štruktúry organizácie**, systematizovaniu práce verejných zamestnancov a zamestnankýň a lepšiemu využitiu ľudských zdrojov.

- Vid'. šablóna karty služby



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# ŠABLONA PREHĽADOVEJ KARTY ZABEZPEČOVANEJ SLUŽBY



<b>Karta služby</b>	
Názov a rozsah poskytovanej služby:	
	Dátum schválenia karty:
	Zodpovedná osoba:
Dokumenty potrebné pre vybavenie záležitosti	
Spôsob odovzdania dokumentov potrebných pre vybavenie záležitosti	
Akým procesom a v akej lehote bude záležitosť vybavená	
Zodpovedné/kontaktné osoby úradu	
Poplatky	
Právny rámec	
Odvolacie konanie	
Dodatočné poznámky	
Informácie o prílohách	

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

<b>SERVICE CARD</b>	
<b>Name and purpose of service</b>	
Control and functioning of farmer's markets	
	<b>Date of approval of the service card</b>
	<b>Person in charge</b>
<b>Commencement of administrative procedure (a. external application e.g. by citizens, businesses, other agencies, b. internal application e.g. by another agency of the Municipality concerned, c. action by the competent Authority taken on own initiative)</b>	
Producers or resellers apply for farmer's market permit	
<b>Competent Authority</b>	
Department for the Regulation of Commercial Activities/ Directorate for Local & Agricultural Economy	
<b>Documents required to process the request</b>	
(a) Producers: certificate of registration with the Farmers Register, certificate by the social security organization, types and quantities of produce, health certificate, business activity commencement, cash register, tax clearance certificate	
(b) Resellers: unemployment certificate, social criteria, social security clearance certificate, tax clearance certificate, income criteria, health certificate, business activity commencement, cash register	
<b>Procedure and time required to process the request (by the Authority concerned)</b>	
(a) Producers: application, submission of supporting documents, Municipal Council decision, granting of permit - placement, if there are vacancies in farmer's markets (20 days)	
(b) Resellers: identification of vacancies in farmer's markets, Municipal Council decision, approval by the Regional Authority, publication of Notice by the Regional Authority, submission of applications & supporting documents (within 1 month), evaluation of applications by a 5-member committee appointed by the Head of Region, granting of permit - placement in farmer's markets (3 months)	
(c) Supervision of farmer's markets: daily presence of an officer of the Authority at farmer's markets (6 days/week - 15 farmer's markets)	
<b>Competent officers/Contact persons</b>	
2 persons for granting permits; 3 persons for supervision - fee collection	
<b>Fees</b>	
EUR 1/ linear meter/day	
<b>Legal basis</b>	
Law 4264/2014 (& new recent law on street trading -13 November 2017)	
<b>Appeal procedure</b>	
Application reviewed by the supervisor (Municipal officer) in cooperation with the collective bodies of producers and small distributors	
<b>Additional information</b>	
The new law on street trading provides different procedures for applications, placement, placement improvement, award of promotion points, etc. to be reviewed by a committee setup by the Regional Authority	
<b>Information about annexes</b>	





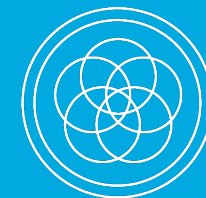
# POUŽITELNOST PŘEHĽADOVEJ KARTY SLUŽBY

- NA WEB STRANKU
- JEJ DOSTUPNOST PŘE STAKEHOLDEROM



# ZADANIE PRE PREDNOSTU/TKU

- ❑ vyberte si **1 decízu oblasť**, v ktorej budete hodnotiť riziko (predaj majetku obce, verejné obstarávanie, poskytovanie dotácií...)
- ❑ určte procesy, z ktorých sa rozhodnutia v tejto oblasti skladajú (príloha Karta procesov/procesná mapa)
- ❑ vytvorte pracovnú skupinu, s ktorou si prejdete:
  - predvytvorený zoznam postupových krokov
  - budete kvantifikovať korupčné riziká
- ❑ spravte si 2-3 hodinový workshop, kde budete spolu hodnotiť korupčné riziká definovaných postupových krokov
- ❑ spracujte vaše odhady ich rizika korupcie do Tabuľky 1
- ❑ označte najvyššie riziká - tie, ktoré budete riešiť intervenciou
- ❑ spravte prehľad opatrení na zníženie daného rizika
- ❑ spracujte vaše zistenia vo forme Správy v štruktúre uvedenej ďalej



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

# VZOROVÁ TABUĽKA



Celkové skóre hodnotenia korupčného rizika						
		Následky (rozsah následkov) korupčného rizika				
		zanedbateľné	nepatrné	značné	závažné	veľmi závažné
Pravdepodobnosť	minimálna	1	2	3	4	5
	nízka	2	4	6	8	10
	stredná	3	6	9	12	15
	vysoká	4	8	12	16	20
	Veľmi vysoká	5	10	15	20	25



# ŠTRUKTÚRA FINÁLNEJ SPRÁVY

- Vybraná decízna oblasť
- Popis spôsobu a aktérov hodnotenia rizika
- Procesná mapa
- Tabuľka hodnotenia rizika
- Zoznam kontrolovaných rizík
- Zoznam a popis navrhovaných opatrení na kontrolu daných rizík

