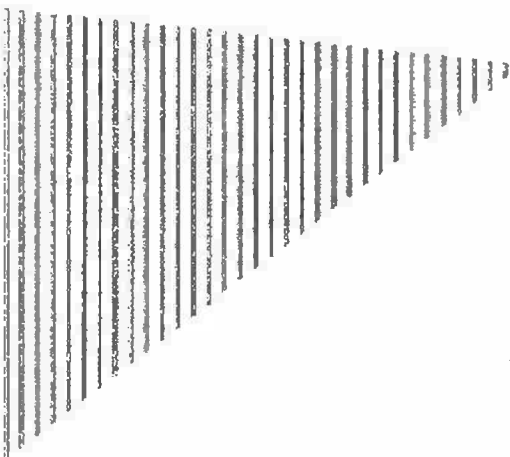




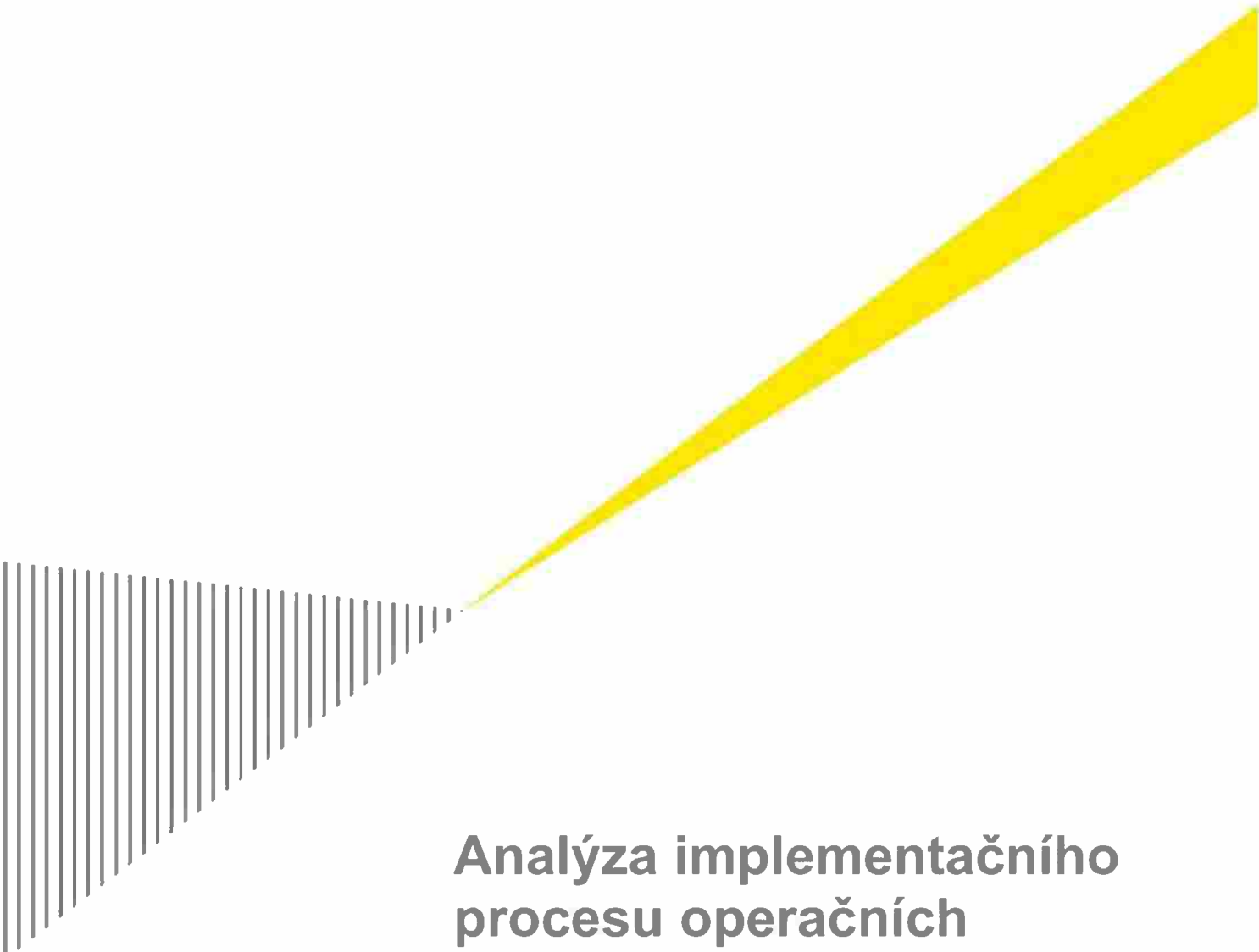
EVROPSKÁ UNIE  
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ  
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



# Analýza implementačního procesu operačních programů z pohledu korupčních rizik

Závěrečná zpráva

Květen 2011



# Analýza implementačního procesu operačních programů z pohledu korupčních rizik

Závěrečná zpráva

Květen 2011

# OBSAH

1	Úvod.....	2
2	Seznam korupčních rizik .....	5
3	Hodnocení významnosti korupčních rizik .....	6
4	Doporučení ke snížení významnosti korupčních rizik.....	8
	Příloha 1– Zkratky.....	30
	Příloha 2 – Seznam použité dokumentace .....	31
	Příloha 3 – Seznam osob dotazovaných v rámci identifikace rizik.....	32
	Příloha 4 – Seznam účastníků workshopu.....	33
	Příloha 5 – Seznam korupčních rizik .....	34
	Příloha 6 – Mapa korupčních rizik.....	40

# 1 Úvod

## 1.1 Předmět a rozsah projektu

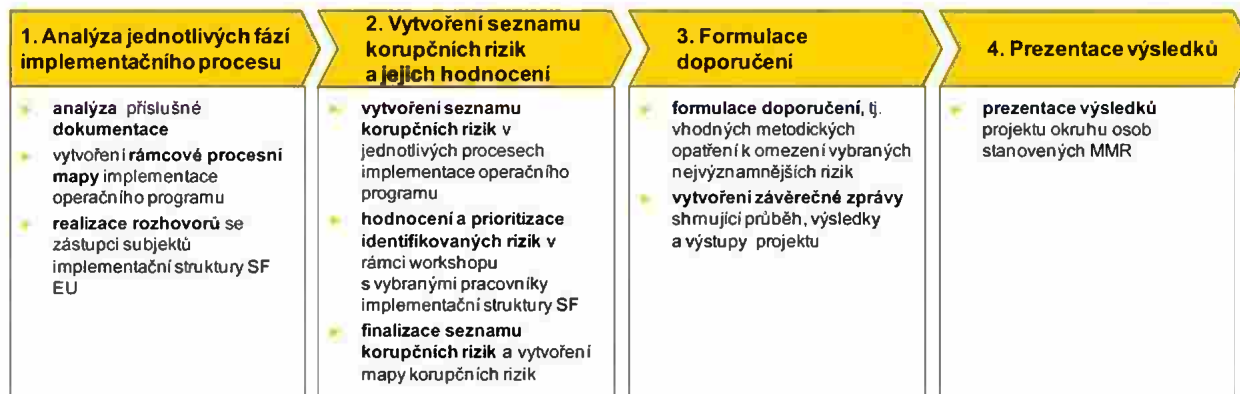
Na základě objednávky ze dne 3. 3. 2011 zasláné Českou republikou – Ministerstvem pro místní rozvoj České republiky, odborem řízení a koordinace NSRR (dále „Klient“ nebo „MMR“), zpracovala společnost Ernst & Young, s.r.o. (dále „zhotovitel“ nebo „EY“) analýzu implementačního procesu OP z pohledu korupčních rizik (dále „Projekt“).

Obecně lze riziko definovat jako nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení cílů daného subjektu. Korupční riziko jsme pro účely tohoto Projektu definovali jako nebezpečí vzniku korupce v subjektech implementační struktury SF EU v ČR.

Pro účely Projektu (a zejména workshopu) jsme využili definici korupce Transparency International. Ta definuje korupci jako zneužití svěřených pravomocí za účelem získání nezaslouženého osobního (soukromého) prospěchu. Konkrétněji se jedná o příslib poskytnutí nebo o poskytnutí jakékoli neoprávněné výhody v něčí prospěch za určitou formu odměny. Tato odměna nemusí mít vždy pouze finanční podobu (úplatek), může se jednat o úniky výhodných informací, protežování známých (klientelismus), zvýhodňování příbuzných (nepotismus) apod.

Po společné diskusi Klient definoval oblasti implementace SF EU, v rámci kterých bylo cílem identifikovat korupční rizika. Cílem Projektu naopak nebylo identifikovat rizika podvodného jednání. Předmětem Projektu byla identifikace korupčních rizik v procesech souvisejících s implementací OP a procesech souvisejících s realizací projektů financovaných ze SF EU. Předmětem projektu nebyly mimo jiné procesy související s tvorbou OP ani jiných strategických dokumentů a prováděcích dokumentů. Naším úkolem bylo zpracovat analýzu korupčního potenciálu napříč všemi OP a nezohledňovat specifika konkrétních OP.

Projekt probíhal v celkem **čtyřech dílčích etapách**, přehledně jeho průběh shrnuje níže uvedené schéma.



Po diskusi s Klientem byl stanoven vzorek tří operačních programů – OP LZZ jako zástupce programů financovaných z ESF, IOP jako zástupce programů financovaných z ERDF a ROP Severovýchod jako zástupce regionálních operačních programů (dále „vybrané OP“), ze kterých jsme při realizaci Projektu vycházeli.

Seznam korupčních rizik jsme vytvořili na základě

- zjednodušeného popisu procesu („procesní mapu“) implementace vybraných OP a procesu realizace projektu příjemcem;

- analýzy dokumentace k vybraným OP a dalších relevantních materiálů (seznam je uveden v příloze 2);
- informací získaných v rámci 13 rozhovorů se zástupci subjektů implementační struktury vybraných OP a NOK, AO a PCO (seznam těchto osob uvádíme v příloze 3);
- našeho profesionálního úsudku podloženého našimi zkušenostmi s oblastí SF EU, realizací projektů zaměřených na prevenci podvodného a korupčního jednání a forenzními audity.

Získanou množinu možných korupčních scénářů a rizik jsme sjednotili do 52 rizik. Ke každému korupčnímu riziku jsme vytvořili příklady možného korupčního jednání. Následně jsme seznam rizik zaslali Klientovi, který jej vzal na vědomí. Seznam korupčních rizik je uveden v příloze 5.

Dále jsme zorganizovali a moderovali workshop pro vybrané zástupce implementační struktury SF EU, jehož náplní bylo hodnocení pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu každého rizika. Výstupem workshopu byla mapa korupčních rizik prioritizující korupční rizika dle jejich významnosti. Seznam účastníků workshopu je uveden v příloze 4.

Na základě výstupů workshopu jsme seřadili korupční rizika sestupně podle jejich významnosti. Po společné diskusi Klient stanovil, že formulujeme doporučení k 10 nejvýznamnějším korupčním rizikům. Nad rámec těchto deseti rizik jsme formulovali na žádost Klienta doporučení k riziku „Ovlivnění výsledků kontroly kritérií přijatelnosti a formálních kritérií“ (dále „vybraná rizika“). K vybraným rizikům jsme formulovali doporučení ve formě opatření a principů, jejichž implementace by měla přispět ke snížení jejich významnosti. Doporučení jsme formulovali na základě našich znalostí a zkušeností a na základě vlastního profesionálního úsudku. Neposuzovali jsme detailně současná opatření jednotlivých OP nad rámec naší analýzy uvedené níže, ani jsme nezkoumali implementovatelnost uvedených doporučení.

Při zpracování zprávy vycházel zhotovitel výhradně z informací poskytnutých Klientem, z informací poskytnutých subjekty implementační struktury zapojenými do realizace Projektu a dále též z informací získaných z veřejně dostupných zdrojů. Ke všem činnostem a výsledkům činností zhotovitele se vztahují výhrady a omezení uvedená níže v této zprávě a s těmito výhradami a omezeními je tato zpráva Klientovi předkládána.

## 1.2 Výhrady a omezení

Tato zpráva byla připravena výhradně za účelem informování Klienta o korupčních rizicích v procesu implementace SF EU, včetně navržení základních a převážně obecných doporučení ke snížení významnosti některých z nich.

Při přípravě této zprávy jsme vycházeli z informací, které nám byly poskytnuty, a na těchto informacích je zpráva založena. Ačkoliv je naší snahou poskytnout Klientovi spolehlivé a pravdivé informace, nemůžeme poskytnout a neposkytujeme záruky za to, že informace, které jsme v průběhu Projektu získali a ze kterých jsme tak při přípravě této zprávy vycházeli, jsou zcela přesné a plně odpovídající skutečnosti.

Nemůžeme vyloučit možnost, že nám nebyly zpřístupněny veškeré potřebné a relevantní informace. Není vyloučeno, že pokud by nám byly poskytnuty případné další informace, dospěli bychom k odlišným závěrům.

Bude-li tato zpráva zveřejněna či zpřístupněna třetím osobám, musí být zveřejněna či zpřístupněna v úplném znění včetně veškerých výhrad a omezení uvedených ve zprávě samotné či její příloze.

Procedury provedené v rámci projektu nebyly určeny k vyjádření výroku auditora ohledně prezentovaných skutečností a žádné jejich závěry takovým výrokiem nejsou, nepředstavují rovněž jakákoliv jiná ujištění, než jaká jsou v této zprávě výslovně uvedena.

Předmětem projektu nebyly procesy související s tvorbou OP, ani jiných strategických dokumentů a prováděcích dokumentů. Předmětem Projektu byly pouze procesy související s implementací OP a procesy související s realizací projektů financovaných ze SF EU.

Podkladem pro vytvoření seznamu korupčních rizik v oblastech v odpovědnosti ŘO a ZS, resp. ÚRR byla řídicí dokumentace vybraných OP a rozhovory se zástupci implementační struktury vybraných OP. Zástupci vybraných OP byli nominováni představiteli implementační struktury vybraných OP, AO, PCO a NOK (dále „vybrané subjekty implementační struktury“) a to dle oblastí implementace, které byly určeny na základě diskuse s Klientem. Nemůžeme vyloučit, že bychom identifikovali další rizika, pokud bychom analýzu provedli na základě jiných OP.

Hodnocení rizik probíhalo na základě subjektivního hodnocení zástupců vybraných subjektů implementační struktury a výsledné hodnoty pravděpodobnosti, dopadu a významnosti jsou výsledkem agregace jejich subjektivních názorů. Hodnocení korupčních rizik a výslednou prioritizaci je nezbytné vnímat s ohledem na postup jejího vytvoření jako názor určité skupiny – účastníků workshopu. Proto je třeba závěry a pořadí korupčních rizik vnímat v kontextu nezbytného subjektivního pohledu a lze z něj učinit pouze některé dílčí závěry z hlediska hodnocení vybraných korupčních rizik. Nelze vyloučit, že v případě jiného složení účastníků mohl být výsledek hodnocení odlišný.

Doporučení jsou formulována k vybraným rizikům a jsou zaměřena na snížení významnosti korupčních rizik obecně ke všem OP. Předmětem Projektu nebylo hodnocení existujících kontrolních mechanismů a doporučení proto z takového hodnocení nevycházejí.

Příklady korupčního jednání uvedené u jednotlivých rizik nepředstavují úplný výčet možných korupčních jednání. Cílem nebylo popsat všechny možné formy a eventuality korupčního jednání, ale uvést tyto příklady za účelem lepšího pochopení rizika.

## 2 Seznam korupčních rizik

V rámci tohoto Projektu jsme napříč implementační strukturou identifikovali **52 korupčních rizik**, z nichž je

- ▶ 40 na úrovni implementace OP,
- ▶ 12 na úrovni realizace projektu.

Korupční rizika jsou členěna dle procesů čerpání a to v chronologickém pořadí (pokud to bylo možné a relevantní). Ke každému z korupčních rizik jsme vytvořili několik příkladů konkrétního korupčního jednání. Naším cílem nebylo popsat všechny možné formy a eventuality korupčního jednání, ale za účelem lepšího pochopení samotného rizika uvést pouze jeho příklady.

Příklady korupčního jednání by mohli mít kromě uvedeného i formu úplatkářství, ovlivňování prostřednictvím nepřiměřených darů, střet zájmů, klientelismus, apod.

Finální seznam korupčních rizik vč. ilustrativních příkladů korupčního jednání je uveden v příloze 5.

## 3 Hodnocení významnosti korupčních rizik

Samotná **mapa korupčních rizik** zobrazuje na grafu (s osami „pravděpodobnost“ a „dopad“) korupční rizika dle jejich významnosti. Významnost každého rizika je součinem míry pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika a míry jeho dopadu.

Hodnocení korupčních rizik probíhalo na workshopu moderovaném zhotovitelem, jehož cílem bylo získat sjednocený skupinový názor na významnost identifikovaných korupčních rizik. Hodnocena byla všechna rizika uvedená v seznamu korupčních rizik. Při workshopu jsme využili hlasovací nástroj Resolver\*Ballot, který o míře pravděpodobnosti a dopadu umožňuje hlasovat anonymně. Skupinové hodnocení formou řízené diskuse tedy vycházelo z individuálních hodnocení účastníků workshopu a vyjadřuje sjednocený skupinový názor členů skupiny.

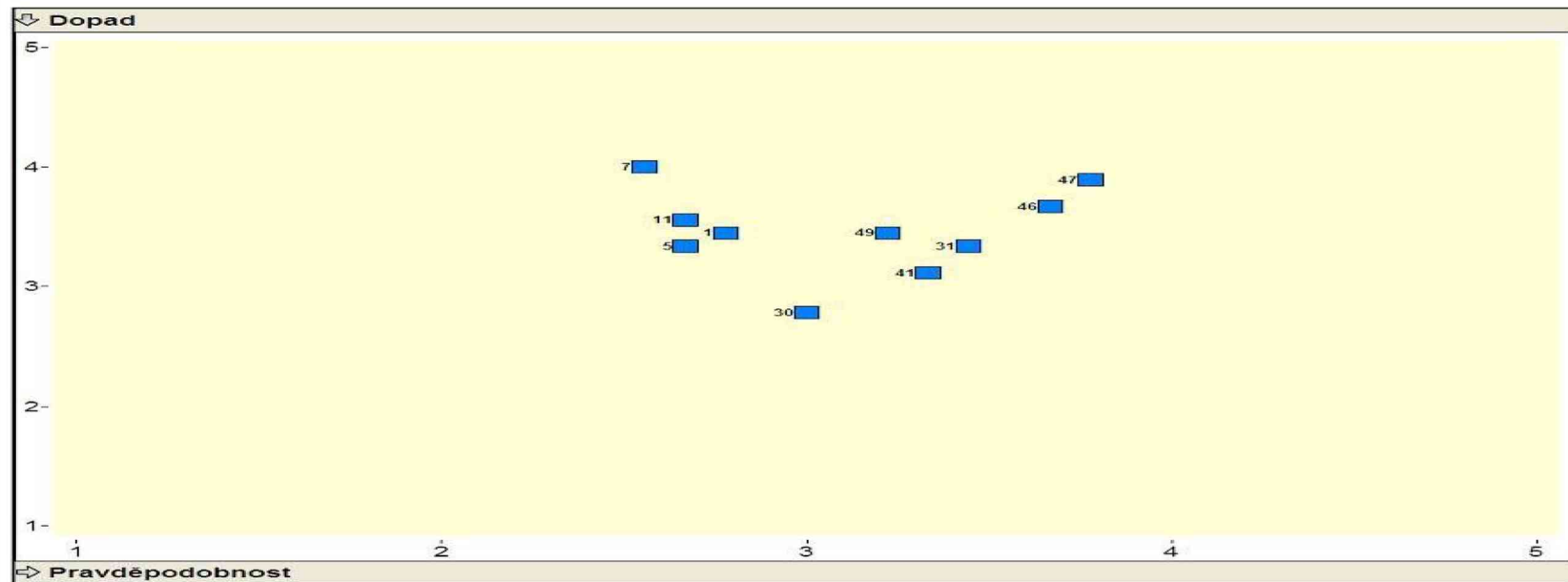
V průběhu workshopu jsme s účastníky diskutovali i riziko politického ovlivňování zaměstnanců implementační struktury. Toto riziko by, podle jejich názoru, odráželo přítomnost tlaku, který bývá přítomen rozhodování na jejich úrovních. Protože může být politický tlak přítomen na všech úrovních implementačního procesu, vysvětlili jsme, že mají toto riziko zahrnout do každého hodnoceného rizika.

Mapu 10 nejvýznamnějších korupčních rizik odrážejících jejich relativní významnost prezentujeme na následující straně. Úplný seznam korupčních rizik včetně hodnocení jejich míry pravděpodobnosti a dopadu výskytu a výsledné významnosti je uveden v příloze 6.





### Mapa 10 nejvýznamnějších korupčních rizik



#	
47	Ovívěnění výt
46	Ovívěnění roz
31	Ovívěnění výt
49	Ovívěnění ak
7	Ovívěnění výt
41	Ovívěnění ob
11	Ovívěnění ad
1	Ovívěnění zá
5	Ovívěnění výt
30	Ovívěnění roz

**Legenda:**

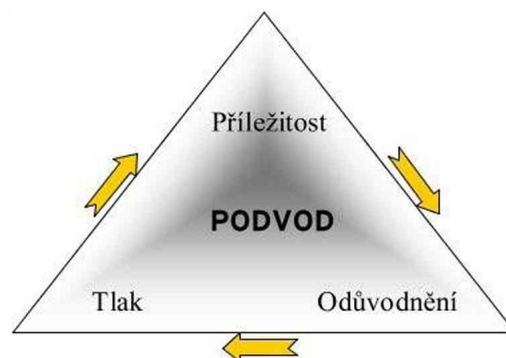
	Korupční r
	Korupční r

## 4 Doporučení ke snížení významnosti korupčních rizik

Úvodem této kapitoly představujeme základní pojetí metodiky pro prevenci podvodů a korupce. Dle mezinárodně uznávané metodiky je korupce jednou z kategorií podvodu.

Podvod (a tedy i korupce) je dle naší metodiky spáchán v případě, že jsou společně přítomny následující okolnosti:

- ▶ **Příležitost** - příležitost k podvodnému / korupčnímu jednání existuje tehdy, pokud se zaměstnanec domnívá, že může obelstít preventivní kontrolní mechanismy. Pachatel váží svůj prospěch z podvodu a hrozbu dopadení či vyšší trestu.
- ▶ **Tlak / Motivace** – tlak či motivace k podvodnému jednání mohou mít zdroj v rámci organizace (např. příliš krátký čas na realizaci některých činností, nevhodně nastavený motivační systém, apod.), ale i mimo organizaci - mohou plynout z mimopracovního života pachatele (např. závislost, finanční potíže, vydírání).
- ▶ **Odůvodnění** - pachatel podvodného jednání si své činy dokáže zdůvodnit, resp. ospravedlnit své nečestné jednání okolnostmi, jež jej k němu vedly. I jinak čestní lidé mohou jednat podvodně v prostředí, kde je na ně vyvíjen značný tlak.



Omezení výskytu těchto okolností je pak východiskem pro doporučení ke snížení významnosti korupčních rizik. Vzhledem k tomu, že vyloučit tyto tři prvky ve skutečnosti není zcela možné, doporučujeme zabývat se jejich omezováním. V následující části této kapitoly prezentujeme jak obecná, tak specifická doporučení ke snížení významnosti korupčních rizik:

- ▶ obecná doporučení jsou společná pro všechna vybraná rizika,
- ▶ specifická doporučení jsou zaměřena na snížení významnosti konkrétního z vybraných rizik.

Vzhledem k omezením tohoto Projektu (viz kapitola „Výhrady a omezení“) mohou doporučení obsahovat opatření, která jsou již v současné době u některých subjektů implementační struktury SF EU zavedena.

### 4.1.1 Obecná doporučení

V současné době neexistuje v rámci implementace SF EU povinnost zavést preventivní opatření proti korupci. Budou-li povinná a implementovaná, korupční rizika mohou být významně snížena.

Nastavení systému preventivních opatření by měl pokrývat nejen úroveň OP, ale i orgány společné pro všechny OP (tzn. NOK, AO, PCO, apod.). V případě, že jsou již v některých z těchto subjektů některá preventivní opatření zavedena, doporučujeme testovat jejich účinnost a zaměřit se na základě výsledků testování na jejich další rozvoj.

Vybraná opatření doporučujeme implementovat i na úrovni realizace projektu a tedy na úrovni žadatele a příjemce.

#### Doporučení k omezení příležitosti ke korupci

Množství a velikost příležitostí ke korupci je závislé na schopnosti odhalit a potrestat korupční jednání a tedy na nastavení efektivních a účinných kontrolních mechanismů. Veřejné instituce se tradičně zaměřují

na zvyšování kvality a efektivity kontrolních mechanismů a to prostřednictvím zvyšování kvality své řídicí dokumentace. Stejně tak je tomu i u subjektů implementační struktury SF EU. Důkazem jsou zpracované příručky a postupy jak pro úroveň implementace OP, tak pro realizaci projektů financovaných ze SF EU.

Níže uvádíme příklady opatření ke snížení příležitosti ke korupci, a to v oblasti nastavení systému a procesů implementace a v oblasti nastavení systému řízení lidských zdrojů.

#### *Oblast nastavení systému a procesů implementace*

- ▶ Nastavení a komunikace jednoduchého systému implementace OP (vč. administrace projektů), který bude zahrnovat jasná pravidla, vč. jednoznačného nastavení rolí a odpovědností jednotlivých účastníků implementace.
- ▶ Zajištění co největší transparentnosti celého procesu implementace OP, vč. zveřejňování informací týkajících se realizace projektů financovaných ze SF EU, seznamu žádostí vč. výsledku jejich hodnocení, odůvodnění výběru k financování, a to vč. výjimek, výsledků kontrol na místě, schválených podstatných změn ke každému financovanému projektu, apod. Zveřejňování těchto a dalších informací (vč. těch uvedených v rámci specifických doporučení) musí být důkladně zváženo z hlediska efektivních a účinných přínosů a nákladů a doprovázeno posouzením důsledků, které zveřejnění těchto informací může mít (zejména právní dopady, dopady na změnu legislativy apod.).
- ▶ Zavedení IT podpory procesů implementace s cílem zjednodušit zveřejňování informací s cílem zajistit transparentnost, nastavit procesy prostřednictvím pevných předdefinovaných kroků, zvýšit dostupnost dat a informací souvisejících s rozhodnutími ohledně korupčních rizik, apod.
- ▶ Pravidelná (nikoli pouze jednorázová) identifikace korupčních rizik, vč. využití objektivních informací týkajících se korupčního jednání sdílených v rámci celé implementační struktury, formulaci scénářů korupčního jednání, hodnocení korupčních rizik a přijetí účinných opatření ke snížení významnosti korupčních rizik.
- ▶ Efektivní sdílení a agregace informací o případech korupce, korupčních rizicích, kontrolních mechanismech apod. subjekty implementační struktury.
- ▶ Nastavení účinných monitorovacích a kontrolních mechanismů splňujících principy 3E (efektivita, hospodárnost, účelnost) na všech úrovních implementace, včetně například nastavení automatických kontrol v informačních systémech (pokud je to možné).
- ▶ Monitoring a testování kontrol zahrnující identifikaci a posouzení kontrolních mechanismů souvisejících s identifikovanými korupčními riziky z hlediska schopnosti snížit významnost korupčního rizika anebo odhalit korupční jednání.
- ▶ Nastavení jednotných efektivních a účinných postupů umožňujících vyhodnocení podezření na korupci a zajišťujících objektivní prošetření (vč. zajištění návaznosti na protikorupční policii či jiný útvar odpovědný za vyšetření jednotlivých podezření) a stanovení postupů tvorby nápravných opatření zabraňujících výskytu obdobného korupčního jednání v budoucnosti.
- ▶ Zavedení možnosti zainteresované strany (např. neúspěšný žadatel, dodavatel apod.) obrátit se na nezávislého ombudsmana (např. nezisková organizace zabývající se korupcí) ochraňujícího zájem subjektu implementační struktury implementovat OP transparentně a v souladu s platnými pravidly a legislativou. Ombudsman by měl předávat informace osobě na dostatečně vysoké úrovni (min. náměstek ministra), která je odpovědná za implementaci OP (případně dalším identifikovaným vhodným osobám).

#### *Oblast systému řízení lidských zdrojů*

- ▶ Posuzování kandidátů na pozice v implementační struktuře SF EU (zejména na řídicí a kontrolní funkce) z hlediska jejich morální integrity, relevantních zkušeností, střetu zájmů, apod.

- ▶ Cílené testování střetu zájmů zaměstnanců implementační struktury a příjemců a to zejména osob s přímým vlivem na rozhodování (např. vedení implementačních subjektů, hodnotitelé, členové výběrových komisí, projektoví a finanční manažeři, apod.).
- ▶ Zvýšení pravomocí zaměstnanců v kontrolních funkcích implementace (projektoví a finanční manažeři, kontroloři, interní auditoři, apod.) v oblasti prosazování opatření omezujících příležitosti ke korupčnímu jednání, příp. zvážit zavedení sankcí za nedostatečnou implementaci opatření proti korupci.
- ▶ Nastavení optimálního systému rotování zaměstnanců na vybraných pozicích implementační struktury SF EU a osob zapojených do procesu implementace (např. rotace po několika letech na pozicích projektových a finančních manažerů, apod.).
- ▶ Vzdělávání zaměstnanců v kontrolních funkcích v oblasti korupce a preventivních a detekčních mechanismů, seznamování s novými trendy v této oblasti, apod.

### **Doporučení k omezení tlaku / motivace**

Zástupci implementační struktury v rámci rozhovorů opakovaně zmiňovali protichůdnost zájmů ve vztahu k čerpání SF EU. Na jedné straně je cílem efektivně vynaložit prostředky na rozvoj regionů, na straně druhé je ale cílem veškeré prostředky vyčerpat. Nevýčerpání prostředků by bylo vnímáno, jako významný politický neúspěch z čehož vyplývá značný politický tlak. K opatřením snižujícím tlak / motivaci patří například:

- ▶ Schválení a implementace zákona o úřednících, který zajistí dostatečnou míru ochrany zaměstnanců implementační struktury (např. ve smyslu umožnit hlášení podezření na korupční jednání bez obavy o ztrátu pracovního místa, apod.).
- ▶ Nastavení takových postupů, které vedou zaměstnance při řešení komplexních a složitých problémů, umožňují eskalovat obvinění z korupce a poskytují podporu / ochranu těm, kteří na korupční jednání upozorňují. Příkladem může být zavedení protikorupční linky.
- ▶ Analýza a následné odstranění míst v systému implementace, ve kterém vzniká tlak či existuje motivace ke korupčnímu jednání (např. nerealisticky nastavené termíny, nevhodně nastavený motivační systém, apod.).
- ▶ Analýza potřebnosti / užitečnosti před zadáním veřejné zakázky.

### **Doporučení k omezení schopnosti odůvodnit korupční jednání**

Veřejné instituce se většinou významně méně zaměřují na budování prostředí omezující schopnost zaměstnanců odůvodnit si korupční jednání. K opatřením ke snížení schopnosti odůvodnit korupci patří například:

- ▶ Implementace a vynucování dodržování etického kodexu a obdobných nástrojů k prosazování čestného a etického jednání.
- ▶ Komunikace a školení zaměstnanců implementační struktury SF EU, které má za cíl zvýšit povědomí o protikorupčních opatřeních, seznámit zaměstnance s možnostmi oznamování podezřelých aktivit a s kázeňskými dopady, ke kterým může být v případě odhalení korupčního jednání přistoupeno.
- ▶ Realizovat průzkumy spokojenosti mezi zaměstnanci s cílem identifikovat nespokojené zaměstnance (resp. oddělení či oblasti nespokojenosti) a zaměřit na ně pozornost s cílem snížit jejich ochotu a schopnost odůvodnit si korupční jednání a zvyšovat jejich loajalitu.

## 4.1.2 Specifická doporučení

Po dohodě s Klientem prezentujeme v této kapitole doporučení k 10 nejvýznamnějším korupčním rizikům a k riziku „Ovlivnění výsledků kontroly formálních kritérií a kritérií přijatelnosti“. Tato rizika jsou uvedena v následující tabulce a na samostatné mapě rizik.

Na základě dohody s Klientem jsou doporučení k rizikům v oblasti nákupu vč. veřejných zakázek shrnuta do jedné části. Doporučení k ostatním rizikům jsou formulována odděleně.



Pro lepší přehlednost je ke každému riziku vytvořena přehledná karta zahrnující příklady korupčního jednání, významnost rizika vč. míry pravděpodobnosti a dopadu a doporučení vedoucí ke snížení jeho významnosti.

### Doporučení pro snížení významnosti korupčních rizik v oblasti nákupu

Následující doporučení se týkají následujících korupčních rizik v oblasti nákupu, vč. veřejných zakázek:

#	Riziko	Významnost
47	Ovlivnění výběru dodavatele	14,8
46	Ovlivnění rozhodnutí o nákupu služeb / dodávek / stavebních prací / nákupu či pronájmu nemovitostí	13,7
31	Ovlivnění výběru dodavatele	11,2
49	Ovlivnění akceptace plnění veřejné zakázky	10,9
30	Ovlivnění rozhodnutí o nákupu služeb / dodávek / stavebních prací / nákupu či pronájmu nemovitostí	8,4

#### Legenda:

	Korupční rizika na úrovni implementace operačního programu
	Korupční rizika na úrovni realizace projektu příjemcem

Název rizika	Ovlivnění výběru dodavatele
Číslo rizika ze seznamu rizik	47
Oblast rizika	P - Nákup
Významnost rizika	14,8
Pravděpodobnost rizika	3,8
Dopad rizika	3,9
<b>Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší pochopení rizika</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Potenciální dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě v organizaci zadavatele (případně osobě organizující veřejnou zakázku) s cílem ovlivnit průběh a výsledek veřejné zakázky, a to například přizpůsobením obsahu zadávací dokumentace (nastavením preferovaných kvalifikačních a hodnotících kritérií, předmětu zakázky, termínu její realizace a podání nabídek apod.), rozdělením veřejné zakázky, přidělením zakázky bez výběrového řízení, ovlivněním výběrové komise a hodnocení nabídek, oslovením určitého okruhu dodavatelů s výzvou k podání nabídky atd.</li> </ul>	
<b>Doporučení</b>	
Doporučení jsou ke korupčním rizikům v oblasti nákupu formulována souhrnně v textu následujícím po kartách korupčních rizik.	

Název rizika	Ovlivnění rozhodnutí o nákupu služeb / dodávek / stavebních prací / nákupu či pronájmu nemovitostí
Číslo rizika ze seznamu rizik	46
Oblast rizika	P - Nákup
Významnost rizika	13,7
Pravděpodobnost rizika	3,7
Dopad rizika	3,7
<b>Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší pochopení rizika</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Potenciální dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě (osobám) připravující nebo rozhodující o nákupu (služeb, dodávek, stavebních prací, nemovitostí) nebo pronájmu nemovitostí s cílem ovlivnit toto rozhodnutí (např. realizovat nákup nepotřebného zboží či služeb, obměnou dosud funkčního vybavení za nové, stěhováním do pronájmu v preferované budově apod.).</li> </ul>	
<b>Doporučení</b>	
Doporučení jsou ke korupčním rizikům v oblasti nákupu formulována souhrnně v textu následujícím po kartách korupčních rizik.	

Název rizika	Ovlivnění výběru dodavatele
Číslo rizika ze seznamu rizik	31
Oblast rizika	OP - Nákup
Významnost rizika	11,2
Pravděpodobnost rizika	3,4
Dopad rizika	3,3
<b>Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší pochopení rizika</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Potenciální dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě v organizaci zadavatele (případně osobě organizující veřejnou zakázku) s cílem ovlivnit průběh a výsledek veřejné zakázky, a to například přizpůsobením obsahu zadávací dokumentace (nastavením preferovaných kvalifikačních a hodnotících kritérií, předmětu zakázky, termínu její realizace a podání nabídek apod.), rozdělením veřejné zakázky, přidělením zakázky bez výběrového řízení, ovlivněním výběrové komise a hodnocení nabídek, oslovením určitého okruhu dodavatelů s výzvou k podání nabídky atd.</li> </ul>	
<b>Doporučení</b>	
Doporučení jsou ke korupčním rizikům v oblasti nákupu formulována souhrnně v textu následujícím po kartách korupčních rizik.	



Název rizika	Ovlivnění akceptace plnění veřejné zakázky
Číslo rizika ze seznamu rizik	49
Oblast rizika	P - Nákup
Významnost rizika	10,9
Pravděpodobnost rizika	3,2
Dopad rizika	3,4
<b>Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší pochopení rizika</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě v organizaci zadavatele s cílem ovlivnit akceptaci plnění zakázky, a to zejména v případech, kdy plnění neodpovídá platným smluvním podmínkám (např. plnění není dodáno v požadované kvalitě, objemu, termínu apod.).</li> <li>▶ Dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě v organizaci zadavatele s cílem akceptovat ze strany zadavatele vícepráce na plnění, které již mělo být realizováno podle původní smlouvy nebo akceptace víceprací, které nejsou s ohledem na předmět plnění hospodárné a efektivní.</li> <li>▶ Dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě v organizaci zadavatele s cílem proplatit zadavatelem fakturu v rozporu se smlouvou (objednávkou) a skutečným plněním.</li> </ul>	
<b>Doporučení</b>	
Doporučení jsou ke korupčním rizikům v oblasti nákupu formulována souhrnně v textu následujícím po kartách korupčních rizik.	

Název rizika	Ovlivnění rozhodnutí o nákupu služeb / dodávek / stavebních prací / nákupu či pronájmu nemovitostí
Číslo rizika ze seznamu rizik	30
Oblast rizika	OP - Nákup
Významnost rizika	8,4
Pravděpodobnost rizika	3
Dopad rizika	2,8
<b>Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší pochopení rizika</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Potenciální dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě (osobám) připravující nebo rozhodující o nákupu (služeb, dodávek, stavebních prací, nemovitostí) nebo pronájmu nemovitostí s cílem ovlivnit toto rozhodnutí (např. realizovat nákup nepotřebného zboží či služeb, obměnou dosud funkčního vybavení za nové, stěhováním do pronájmu v preferované budově apod.).</li> </ul>	
<b>Doporučení</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Doporučení jsou ke korupčním rizikům v oblasti nákupu formulována souhrnně v textu následujícím po kartách korupčních rizik.</li> </ul>	

## Doporučení pro snížení významnosti korupčních rizik v oblasti nákupu

Mezi nejvýznamnějšími riziky jsou rizika v oblasti nákupu, a to jak na úrovni implementace OP, tak na úrovni realizace projektu příjemcem. Pro snížení významnosti korupčních rizik v oblasti nákupu doporučujeme se zaměřit na:

- ▶ Nastavení metodik a postupů ze strany NOK pro subjekty implementační struktury a příjemce napříč různými OP.
- ▶ Opatření při realizaci veřejných zakázek subjekty implementační struktury.
- ▶ Opatření při realizaci veřejných zakázek příjemcem.

### Nastavení metodik a postupů

Měly by existovat jednotné metodiky a postupy pro realizaci veřejných zakázek malého rozsahu

- ▶ Pro zakázky malého rozsahu by měla být vytvořena napříč OP jednotná metodika definující základní parametry realizace veřejné zakázky s cílem zajištění základních principů realizace veřejných zakázek:
  - ▶ transparentnosti,
  - ▶ nediskriminace,
  - ▶ rovného zacházení.

Metodika by konkrétně měla obsahovat především postupy pro:

- ▶ stanovení základních kategorií podle objemu / předmětu veřejné zakázky a podle těchto kategorií stanovit minimální požadavky na průběh veřejné zakázky,
- ▶ stanovení základních lhůt a termínů (např. minimálních lhůt pro podání nabídky od vyhlášení veřejné zakázky),
- ▶ stanovení pravidel a principů informování o vyhlášení, průběhu a uzavření veřejné zakázky, včetně stanovení pravidel pro zveřejňování a oslovení uchazečů o veřejnou zakázku (např. u zakázek nad 0,5 mil. Kč bez DPH je povinnost oslovit minimálně pět uchazečů),
- ▶ náležitosti zadávací dokumentace / výzvy k podání nabídky a smluvního vztahu mezi zadavatelem a vítězným uchazečem,
- ▶ základní principy stanovení kvalifikačních a hodnotících kritérií, posouzení a hodnocení nabídek.
- ▶ Zadavatel (subjekt implementační struktury nebo příjemce) by měl na příslušné internetové stránce zveřejňovat:
  - ▶ plán připravovaných veřejných zakázek,
  - ▶ oznámení k veřejným zakázkám vyhlášeným subjekty implementační struktury (ŘO/ZS) i příjemci, vč. zadávacích podmínek (minimálně textová část),
  - ▶ výsledky veřejných zakázek (zahrnující informace standardně obsažené v protokolu o posouzení kvalifikace a zprávě o posouzení a hodnocení nabídek),
  - ▶ uzavřené smlouvy a případné dodatky (u zakázek nad určitý limit).

Součástí metodiky by mělo být také přesné vymezení střetu zájmů při realizaci veřejných zakázek malého rozsahu. Pro realizaci zakázek dle příslušné legislativy by měla být stanovena povinnost příjemce podepsat Etický kodex zadavatele, ve kterém by byl střet zájmů vymezen podobně jako v metodice.

NOK by měl poskytovat metodickou podporu zadavatelům veřejných zakázek financovaných ze SF EU

- ▶ Kromě metodik a závazných postupů by měla být vytvořena příručka (manuál) určená především pro příjemce a obsahující postupy při přípravě veřejných zakázek. Příručka by mohla vést ke standardizaci / sjednocení postupů, minimalizaci chyb při realizaci veřejné zakázky a tím i zvýšení pravděpodobnosti odhalení případných podvodů / korupce v této oblasti.
- ▶ Na centrální úrovni (v současné struktuře např. na úrovni NOK) by měl být vybudován tým specialistů na veřejné zakázky, který by vytvářel a aktualizoval příslušné metodiky, monitoroval nesrovnalosti (resp. nálezy orgánů provádějících kontroly a audity) vztahující se k realizaci veřejných zakázek a zároveň by byl metodickým pomocníkem subjektům implementační struktury.

Proces kontroly veřejných zakázek by měl být jasně vymezen

- ▶ V rámci organizace implementační struktury by měly být jasně vymezeny pravomoci, odpovědnosti, jednotlivé kroky a příslušné lhůty v procesu kontroly výběrových řízení realizovaných příjemci.

### **Opatření na při realizaci veřejné zakázky subjektem implementační struktury**

Proces realizace veřejných zakázek by měl být jasně vymezen

- ▶ V rámci organizace implementační struktury by měly být jasně vymezeny pravomoci, odpovědnosti, jednotlivé kroky a příslušné lhůty v procesu přípravy a realizace veřejných zakázek a v procesu přípravy, projednávání a schvalování smluv.
- ▶ U veřejných zakázek nad určitý limit (např. nad 0,5 mil. Kč) by měl být součástí zadávacích podmínek (vzorový) návrh smlouvy připravený zadavatelem, a to s cílem minimalizovat počet případů uzavírání smluv připravených vítězným uchazečem.

Měly by být nastaveny systémové kontroly realizace veřejných zakázek

- ▶ V průběhu a po realizaci projektu by měl být kladen důraz na kontrolu průběhu zadávacího řízení (soulad se zákonem a příslušnými metodikami) a samotného plnění předmětu zakázky. V ekonomických a informačních systémech by měly být zavedeny systémové kontroly realizace zadávacího řízení při tzv. třicestném párování. Součástí kontrol by měla být také kontrola střetu zájmů (podle Etického kodexu).

### **Opatření při realizaci veřejných zakázek příjemcem**

Plán veřejných zakázek by měl být dostatečně zdůvodněný a podrobený kontrole při hodnocení žádosti

- ▶ Žadatel by ve své žádosti měl uvést plán veřejných zakázek, jejichž realizaci v rámci projektu předpokládá, a to včetně uvedení formy zadávacího řízení.
- ▶ V rámci hodnocení žádosti a ve fázi přípravy rozhodnutí o poskytnutí podpory by měla být kontrolována hospodárnost, efektivita a účelnost plánovaných veřejných zakázek pro daný projekt. Zakázky plánované žadatelem v žádosti by případně v Aktu o poskytnutí podpory měly být upraveny (např. snížením příslušné rozpočtové položky, úpravou zvolené formy zadávacího řízení apod.).

Řídící orgán (Zprostředkující subjekt) by měl mít zvýšenou možnost kontroly a dohledu nad realizací zakázek nad určitý limit

- ▶ Při realizaci veřejných zakázek nad určitý limit by měl mít Řídící orgán (Zprostředkující subjekt) možnost aktivně zasáhnout do jejího průběhu – např. by měl mít možnost vyjádřit se k připravované zadávací dokumentaci, měl by mít možnost být přisedícím nebo členem

výběrové komise apod. Limit pro zakázky, kterých by se takové opatření týkalo, by měl být stanoven na základě alokace, předpokládaného počtu veřejných zakázek v daném objemu, personálních kapacitách implementační struktury a podle předmětu veřejné zakázky.

Měly by být nastaveny systémové kontroly realizace veřejných zakázek



- ▶ V průběhu a po realizaci projektu by měl být kladen důraz na kontrolu průběhu zadávacího řízení (soulad se zákonem a příslušnými metodikami) a samotného plnění předmětu zakázky. Součástí kontrol by měla být také kontrola střetu zájmů (podle Etického kodexu).
- ▶ Při realizaci projektů nad určitý limit by měla být stanovena povinnost realizovat na závěr projektu nezávislý externí audit, jehož součástí by byla také kontrola souladu realizace veřejných zakázek realizovaných v rámci projektu s příslušnou legislativou a metodikami a kontrola příslušných výdajů vztahujících se k veřejné zakázce.

## Doporučení ke snížení významnosti ostatních korupčních rizik

Doporučení v této části zprávy se týkají zbývajících pěti nejvýznamnějších korupčních rizik a rizika „ovlivnění výsledku kontroly formálních kritérií a kritérií přijatelnosti“.

#	Riziko	Významnost
7	Ovlivnění výběru žádosti k financování po jejím hodnocení	10,4
41	Ovlivnění obsahu a předložení žádosti třetí stranou	10,2
11	Ovlivnění administrativní kontroly a schválení Monitorovací zprávy	9,7
1	Ovlivnění základních parametrů výzvy (termínu vyhlášení, věcné specifikace, finanční alokace)	9,5
5	Ovlivnění výsledku hodnocení hodnotiteli / hodnotící komisí	8,9
3	Ovlivnění výsledku kontroly formálních kritérií a kritérií přijatelnosti	7,5

### Legenda:

-  Korupční rizika na úrovni implementace operačního programu
-  Korupční rizika na úrovni realizace projektu příjemcem

Název rizika	Ovlivnění výběru žádosti k financování po jejím hodnocení
Číslo rizika ze seznamu rizik	7
Oblast rizika	OP - Výběr žádostí k financování a uzavření Právního aktu o poskytnutí podpory
Významnost rizika	10,4
Pravděpodobnost rizika	2,6
Dopad rizika	4
<b>Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší pochopení rizika</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ osobě s přímým či nepřímým vlivem na složení výběrové komise za dosazení spřízněných osob do výběrové komise s cílem zajistit schválení preferované žádosti k financování;</li> <li>▶ členu výběrové komise za zajištění / podpoření financování preferované žádosti;</li> <li>▶ osobě odpovědné za finální schválení žádostí k financování s cílem zajistit financování žádosti, která neprošla hodnocením.</li> </ul> </li> <li>▶ Člen výběrové komise či jiná osoba mající přímý či nepřímý vliv na závěry výběrové komise kontaktuje žadatele a nabídne mu za úplatek zajištění schválení jeho žádosti.</li> </ul>	
<b>Doporučení</b>	
<p>Proces výběru žádosti k financování po jejím hodnocení by měl být popsán ve vnitřní řídicí dokumentaci splňující parametry kvalitní řídicí dokumentace.</p>	
<p>Výběrová komise by měla mít jasně stanovené role a odpovědnosti.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Měl by existovat důvod pro existenci výběrové komise. V případě, že neexistuje objektivní důvod pro existenci výběrové komise a rozhodování o financování projektů může být realizováno na základě výsledků hodnocení, neměla by být výběrová komise zřizována.</li> <li>▶ Role a odpovědnosti výběrové komise by měly být popsány v jejím statutu (proces jednání v jednacím řádu), stejně jako v související řídicí dokumentaci a vždy schváleny ŘO. Nastavení rolí a odpovědností a fungování v praxi by mělo být předmětem auditu realizovaného AO (resp. jiným nezávislým auditním subjektem).</li> </ul>	
<p>Členové výběrové komise by měli být kompetentní poskytovat nezávislý expertní posudek.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Všichni členové výběrové komise by měli být nezávislí s ohledem na posuzovanou žádost (na žadateli, či jiných třetích stran majících zájem na realizaci projektu). Jejich nezávislost by měla být prověřována s tím, že souhlas s tímto prověřením by měl být společně s čestným prohlášením o nezávislosti podmínkou členství ve výběrové komisi.</li> <li>▶ Všichni členové výběrové komise by měli mít rovný přístup ke všem informacím relevantním k poskytnutí požadovaného názoru.</li> </ul>	
<p>Objektivní komise by měla rozhodovat na základě objektivních kritérií.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Měla by být stanovena jasná objektivní kritéria výběru, které by měla být schvalována</li> </ul>	

Monitorovacím výborem, a to vč. případných změn, které musí být jednoznačně odůvodněny.

- ▶ Projektové žádosti by měly být anonymizovány.

Akt o poskytnutí podpory by měl být uzavíraný pouze s žadatelem, jejichž žádost byla předmětem hodnocení výběrové komise a všechny výjimky by měly být dostatečně odůvodněny.

- ▶ Soulad mezi výsledky jednání výběrové komise a žádostmi schválenými k finálnímu financování by měl být předmětem kontroly.
- ▶ Všechny výjimky by měly být udělovány předem stanoveným postupem (vč. schvalování na vyšší úrovni) a řádně odůvodněny a schváleny např. ŘO.

Celý proces výběru by měl být transparentní

- ▶ Zveřejněny by měl být minimálně statut a jednací řád výběrové komise, kritéria výběru žádostí k financování, členové výběrové komise, zápis a výsledky jednání výběrové komise (u všech žádostí, které byly předmětem hodnocení), vč. odůvodnění výsledku a finální seznam žadatelů a finální seznam žádostí k financování.

Měl by existovat robustní kontrolní mechanismus zajišťující dostatečný dohled nad sestavováním a činnostmi výběrové komise a finálním výběrem žádostí k financování.

- ▶ Příkladem může být dohled ze strany NOK, příp. jiného k tomu určeného nezávislého orgánu.

Název rizika	Ovlivnění obsahu a předložení žádosti třetí stranou
Číslo rizika ze seznamu rizik	41
Oblast rizika	P - Příprava a předložení žádosti
Významnost rizika	10,2
Pravděpodobnost rizika	3,3
Dopad rizika	3,1
<b>Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší pochopení rizika</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Osoba s určitým zájmem (např. majitel dotčených pozemků v případě výstavby cyklostezek, zpracovatel konkurenčního projektu, atd.) nabídne úplatek osobě rozhodující o přípravě a podání žádosti na straně potenciálního žadatele s cílem ovlivnit obsah a předložení žádosti (např. s cílem zajistit realizaci požadovaných aktivit, navýšit rozpočet, vytvořit prostor pro veřejnou zakázku apod.).</li> </ul>	
<b>Doporučení</b>	
<p>Potenciální žadatelé by měli mít rovný přístup k informacím o podmínkách čerpání SF EU, vč. informací týkajících se podmínek přijatelnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Měly by být zveřejňovány informace týkající se přijatelnosti s cílem omezit předkládání žádosti skrytě sledujících zájmy jednotlivců či zájmových skupin a nepřispívající k cílům OP.</li> <li>Žádost o poskytnutí podpory by měla být jednoduchá. Informace vedoucí k vytvoření žádosti by měly být maximálně návodné tak, aby žadatelé byli schopni zpracovat žádost vlastními silami. Ze strany implementační struktury by měla být žadatelům poskytována podpora, a to zejména těm cílovým skupinám, které nemají dostatek zkušeností s přípravou žádostí, resp. financováním ze SF EU.</li> </ul> <p>Výběr žádostí k financování by měl vést k financování projektů naplňujících cíle OP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proces výběru žádostí k financování by měl být nastaven tak, aby byly k financování vybrány projekty, které budou přispívat k plnění cílů OP a u kterých bude minimalizováno riziko vzniku nezpůsobilých výdajů (tzn., že budou realizovány v souladu s platnými pravidly a platnou legislativou).</li> </ul> <p>Během realizace projektů by měly být funkční účinné kontrolní mechanismy schopné detekovat případný střet zájmů (resp. korupční jednání).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Během realizace projektů by měl být kladen důraz na pravidelnou a důkladnou kontrolu (i) čerpání rozpočtu projektu a naplňování cílů projektu (zejména důkladná věcná kontrola při kontrole žádosti o platbu a následná kontrola na místě) a (ii) kontrolu realizace a plnění veřejných zakázek.</li> <li>Během kontrol na místě by jedním z kontrolních bodů mohla být rovněž zpětná kontrola vazby projektu na cíle výzvy, resp. OP.</li> </ul>	



Název rizika	Ovlivnění administrativní kontroly a schválení monitorovací zprávy
Číslo rizika ze seznamu rizik	11
Oblast rizika	OP - Administrace projektu
Významnost rizika	9,7
Pravděpodobnost rizika	2,7
Dopad rizika	3,6
<b>Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší pochopení rizika</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ osobě mající přímý či nepřímý vliv na administrativní kontrolu a schvalování monitorovacích zpráv s cílem ovlivnit výsledek administrativní kontroly a zajistit schválení monitorovacích zpráv;</li> <li>▶ osobě mající přímý či nepřímý vliv na schvalování změn v projektu za účelem schválení změn v rozporu se stanovenými pravidly.</li> </ul> </li> <li>▶ Osoba, která má přímý či nepřímý vliv na schvalování monitorovací zprávy, nabídne úplatek příjemci výměnou za schvalování monitorovací zprávy bez ohledu na administrativní kontrolu.</li> </ul>	
<b>Doporučení</b>	
<p>Proces administrativní kontroly a schválení monitorovací zprávy by měl být popsán ve vnitřní řídicí dokumentaci splňující parametry kvalitní řídicí dokumentace.</p> <p>Projektoví manažeři a další osoby podílející se na administrativní kontrole a schvalování monitorovacích zpráv by měli mít jasně stanovené role a odpovědnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Role a odpovědnosti těchto osob by měly být popsány ve vnitřní řídicí dokumentaci a vždy schváleny ŘO. Nastavení rolí a odpovědností a fungování v praxi by mělo být předmětem auditu realizovaného AO (resp. jiným nezávislým auditním subjektem).</li> <li>▶ Měla by existovat jasná pravidla pro přiřazení projektového manažera k projektu.</li> </ul> <p>Projektoví manažeři by měli být kompetentní provádět nezávislou expertní administrativní kontrolu. Administrativní kontrola musí být prováděna důsledně a respektujíc oddělené pozice projektového a finančního manažera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Projektoví manažeři by měli být nezávislí na subjektech příjemců (resp. dalších osobách podílejících se na realizaci projektu, např. dodavatelé, partneři apod.). Jejich nezávislost by měla být prověřována s tím, že souhlas s tímto prověřením by měl být společně s čestným prohlášením o nezávislosti podmínkou pro obsazení pozice projektového manažera (analogicky pro ty, kteří participují na administrativní kontrole a schvalování monitorovacích zpráv).</li> <li>▶ Mělo by být zavedeno vzdělávání projektových manažerů v oblasti prevence a odhalování podvodů a korupce.</li> </ul> <p>Administrativní kontrola by měla probíhat na základě jasně stanovených objektivních kritérií. Tato kritéria by měla být aktualizována v návaznosti na konkrétní případy korupčního jednání.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Měla by být stanovena jasná objektivní kritéria pro schválení monitorovací zprávy.</li> <li>▶ Administrativní kontrola musí zahrnovat důslednou věcnou kontrolu prováděnou projektovým</li> </ul>	

manažerem, tj. vazbu realizovaných aktivit na výdaje vykazované v související žádosti o platbu.

- ▶ V případě kontroly významných položek je vhodné zvážit kontrolu čtyř očí.

Proces administrativní kontroly by měl být transparentní.

- ▶ Zvážení zveřejnění (po posouzení důsledků) monitorovacích zpráv a výstupů administrativní kontroly vč. seznamu schválených změn v projektu a všechny výjimky vč. jejich řádného odůvodnění.

Měl by existovat kontrolní mechanismus zajišťující dostatečný dohled nad činností projektových manažerů.

- ▶ Nad rámec běžných auditů by měla probíhat pravidelná a důsledná řídicí kontrola projektových manažerů ze strany jejich nadřízených (např. namátková kontrola administrace určitého projektu).

Název rizika	Ovlivnění základních parametrů výzvy (termínu vyhlášení, věcné specifikace, finanční alokace)
Číslo rizika ze seznamu rizik	1
Oblast rizika	OP - Plánování a realizace výzev
Významnost rizika	9,5
Pravděpodobnost rizika	2,8
Dopad rizika	3,4
<b>Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší pochopení rizika</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek za vyhlášení výzvy s preferovanými parametry (např. v preferovaném termínu, s preferovanými hodnotícími kritérii, preferovaným termínem na předložení žádostí, s preferovanou cílovou skupinou žadatelů apod.). Úplatek je nabídnut osobě připravující výzvu, osobě rozhodující o termínu výzvy, osobě odpovědné za implementaci OP, příp. dalším osobám, o kterých se domnívá, že mohou mít na termín výzvy vliv (přímý i nepřímý).</li> <li>▶ Osoba, která má přímý či nepřímý vliv na termín vyhlášení / věcnou specifikaci / finanční alokaci nabídne žadateli, o kterém se domnívá, že je pro něj některý z těchto parametrů důležitý, že za úplatek ovlivní parametry v jeho prospěch. V extrémním případě tohoto žadatele vydírá.</li> </ul>	
<b>Doporučení</b>	
<p>Proces tvorby výzvy by měl být popsán ve vnitřní řídicí dokumentaci splňující parametry kvalitní řídicí dokumentace. Měl by být omezen vliv politických či jiných zájmových skupin.</p>	
<p>Osoby zapojené do plánování a vyhlášení výzev by měly mít jasně stanovené role a odpovědnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Role a odpovědnosti těchto osob, by měly být popsány ve vnitřní řídicí dokumentaci a vždy schváleny ŘO. Nastavení rolí a odpovědností a fungování v praxi by mělo být předmětem auditu realizovaného AO (resp. jiným nezávislým auditním subjektem).</li> </ul>	
<p>Osoby zapojené do plánování a vyhlášení výzev by měly být kompetentní poskytovat nezávislý expertní názor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Osoby zapojené do plánování a vyhlášení výzev by měly být nezávislé na subjektech (či zájmových skupinách) majících potenciální přínos z vyhlášení výzev. Jejich nezávislost by měla být prověřována s tím, že souhlas s tímto prověřením by měl být společně s čestným prohlášením o nezávislosti podmínkou obsazení na pozici zapojenou do plánování a tvorby výzev.</li> </ul>	
<p>Proces plánování výzev by měl být objektivní, jednotlivé výzvy by měly být vyhlášeny podle stanoveného plánu a všechny výjimky měly být řádně odůvodněny.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Plán vyhlášení výzev by měl být vytvářený v souladu s dosažením cílů OP na celé programové období a aktualizovaný. Aktualizace by měla probíhat dle jasně stanovených pravidel (např. evaluací výsledků vyhlášených výzev či dalších jasně stanovených důvodů k aktualizaci). Na základě střednědobého plánu by měl být každoročně zpracovaný detailní roční plán. Aktualizace, resp. změny tohoto plánu by měly také probíhat na základě jasně stanovených pravidel.</li> <li>▶ Plán výzev by měl být výsledkem odborné debaty (např. výsledkem jednání odborné komise, jejímiž členy by měly být jak interní odborníci ŘO / ZS, tak externí). Členové této komise by</li> </ul>	

měli být zároveň zapojeni do výběru žádostí, např. jako členové výběrové komise). Parametry takové komise a jejího rozhodování by měly být analogické k parametrům hodnotících nebo výběrových komisí, které uvádíme u příslušných korupčních rizik v této kapitole.

- ▶ Plán výzev by měl obsahovat konkrétní parametry výzvy a jejich zdůvodnění do té míry, do které to dovoluje dostupnost informací v době tvorby plánu.

Vyhlášení výzvy by mělo probíhat na základě schváleného plánu.

- ▶ Vyhlášení jakékoli výzvy by mělo být podmíněno jejím naplánováním v plánu výzev. Všechny výjimky by měly být řádně odůvodněny a schváleny příslušnými subjekty.

Proces plánování výzev a tvorby jednotlivých výzev by měl být transparentní.

- ▶ Zveřejněn by měl být minimálně proces plánování a tvorby výzev, plány výzev vč. všech výjimek a souvisejících odůvodnění, všechny změny vč. souvisejících odůvodnění a dále skutečnosti analogické k rozhodování hodnotící nebo výběrové komise (viz např. riziko č. 7 či 5).

Měl by existovat kontrolní mechanismus zajišťující dostatečný dohled nad vytvářením plánů výzev i vytváření jednotlivých výzev.

- ▶ Příkladem může být dohled ze strany NOK, příp. jiného k tomu určeného nezávislého orgánu.

Název rizika	Ovlivnění výsledku hodnocení žádosti hodnotiteli / hodnotící komisí
Číslo rizika ze seznamu rizik	5
Oblast rizika	OP – Hodnocení žádosti
Významnost rizika	8,9
Pravděpodobnost rizika	2,7
Dopad rizika	3,3
<b>Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší pochopení rizika</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ osobě navrhuující nebo rozhodující o přidělení žádostí jednotlivým hodnotitelům za účelem přidělení žádosti preferovanému hodnotiteli, případně ovlivní složení hodnotící komise, aby byla jejím členem spřízněná osoba;</li> <li>▶ hodnotiteli, členovi (členům) hodnotící komise, osobě odpovědné za implementaci OP anebo jiné osobě, o které se domnívá, že má vliv na výsledky hodnocení s cílem zajistit vysoké hodnocení preferované žádosti. Cílem může být i výše bodové hranice pro postup žádosti do dalšího kola výběru, příp. ke schválení k financování, apod.</li> </ul> </li> <li>▶ Hodnotitel, člen hodnotící komise nebo jiná osoba s vlivem na výsledky hodnocení žádostí kontaktuje žadatele s tím, že mu za úplatu zajistí lepší hodnocení jeho žádosti.</li> </ul>	
<b>Doporučení</b>	
<p>Proces hodnocení žádostí by měl být popsán ve vnitřní řídicí dokumentaci splňující parametry kvalitní řídicí dokumentace.</p>	
<p>Hodnotitelé by měli mít jasně stanovené role a odpovědnosti.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Měl by existovat důvod pro existenci hodnotící komise. V případě, že neexistuje objektivní důvod pro existenci hodnotící komise, neměla by být hodnotící komise zřizována.</li> <li>▶ Role a odpovědnosti komise hodnotitelů by měly být popsány v jejím statutu, stejně jako v související řídicí dokumentaci.</li> <li>▶ Role a odpovědnosti hodnotitelů by měly být popsány ve vnitřní řídicí dokumentaci, která by měla podléhat schválení ze strany ŘO, a to vč. změn. Tyto role a odpovědnosti by měly být předmětem smlouvy v případě, že se jedná o hodnotitele externí.</li> </ul>	
<p>Hodnotitelé a členové hodnotící komise by měli být kompetentní poskytovat nezávislý expertní posudek.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Všichni hodnotitelé a členové hodnotící komise by měli být nezávislí s ohledem na jimi posuzované žádosti (na žadatele, či jiných účastnících posuzovaného projektu). Jejich nezávislost by měla být prověřována s tím, že souhlas s tímto prověřením by měl být společně s čestným prohlášením o nezávislosti podmínkou členství v hodnotící komisi.</li> <li>▶ Všichni členové hodnotící komise by měli mít rovný přístup ke všem informacím relevantním k poskytnutí požadovaného hodnocení.</li> </ul>	
<p>Hodnotitelé i hodnotící komise by měli rozhodovat na základě objektivních kritérií.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Měla by být stanovena jasná objektivní kritéria hodnocení, která by měla být schvalována ŘO, a</li> </ul>	

to vč. změn.

- ▶ Proces jednání hodnotící komise by měl být zakotven v jejím jednacím řádu, který by měl podléhat schválení ŘO, a to vč. změn.
- ▶ Projektové žádosti by měl být anonymizovány.

Do další fáze výběru žádostí k financování by měly postoupit pouze žádosti, které prošly hodnocením a všechny výjimky by měly být dostatečně odůvodněny.

- ▶ Soulad mezi výsledky hodnocení a např. seznamem žádostí předloženým výběrové komisi by měl být předmětem kontroly.
- ▶ Všechny výjimky by měly být řádně odůvodněny a schváleny ŘO.

Celý proces hodnocení by měl být transparentní

- ▶ Zveřejněn by měl být minimálně statut a jednací řád hodnotící komise, kritéria hodnocení žádostí k financování, hodnotitelé a členové výběrové komise, hodnotící protokoly a zápisy z jednání hodnotící komise, výsledky jednání hodnotící komise (u všech žádostí, které byly předmětem hodnocení), vč. odůvodnění výsledku.

Měl by existovat robustní kontrolní mechanismus zajišťující dostatečný dohled nad činností hodnotitelů a činností hodnotící komise.

- ▶ ŘO by měl provádět namátkovou kontrolu případného konfliktu zájmů mezi hodnotitelem a vybraným projektem.
- ▶ Je vhodné zvážit další případný dohled ze strany NOK, příp. jiného k tomu určeného nezávislého orgánu.

Název rizika	Ovlivnění výsledku kontroly formálních kritérií a kritérií přijatelnosti
Číslo rizika ze seznamu rizik	3
Oblast rizika	OP - Příjem a kontrola žádosti
Významnost rizika	7,5
Pravděpodobnost rizika	2,6
Dopad rizika	2,9
<b>Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší pochopení rizika</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek           <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ osobě registrující přijetí žádosti, a to například s cílem akceptovat preferovanou žádost po uplynutí termínu pro podání žádosti, registrace žádosti nespňující předepsané náležitosti apod.</li> <li>▶ osobám provádějícím kontrolu formálních náležitostí žádosti a kontrolu přijatelnosti žádosti, a to zejména s cílem ovlivnit výsledek této kontroly ve prospěch preferované žádosti v rozporu se stanovenými pravidly (např. zamlčením formálních nedostatků, umožněním oprav a doplnění žádosti nad rámec stanovených pravidel apod.).</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Doporučení</b>	
<p>Administrátoři / projektoví manažeři podílející se na kontrole formálních kritérií a kritérií přijatelnosti by měly mít jasně stanovené role a odpovědnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Role a odpovědnosti těchto osob by měly být popsány ve vnitřní řídicí dokumentaci, která by měla podléhat schválení ze strany ŘO, a to vč. změn.</li> </ul> <p>Administrátoři / projektoví manažeři by měli být kompetentní provádět nezávislou kontrolu formálních kritérií a kritérií přijatelnosti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Všichni administrátoři / projektoví manažeři by měli být nezávislí s ohledem na posuzovanou žádost (na žadateli, či jiných účastnících posuzovaného projektu). Jejich nezávislost by měla být prověřována s tím, že souhlas s tímto prověřením by měl být společně s čestným prohlášením o nezávislosti podmínkou pro obsazení pozice projektového manažera / administrátora (analogicky pro osoby, které také participují na této kontrole).</li> </ul> <p>Kontrola formálních kritérií a kritérií přijatelnosti by měla probíhat na základě jasně stanovených objektivních kritérií.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Měla by být stanovena jasná objektivní kritéria pro kontrolu formálních kritérií a kritérií přijatelnosti.</li> </ul> <p>Proces administrativní kontroly by měl být transparentní.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zveřejněn by měl být minimálně seznam předložených žádostí, kritéria pro kontrolu formálních kritérií a kritérií přijatelnosti, výsledky kontroly formálních kritérií a kritérií přijatelnosti, všechny výjimky vč. jejich řádného odůvodnění.</li> </ul> <p>Zavést nezávislého ombudsmana, který by umožnil zainteresovanému účastníku implementace OP (např. neúspěšnému žadateli) posouzení v případě jeho neoprávněného vyloučení z procesu hodnocení.</p> <p>Měl by existovat kontrolní mechanismus zajišťující dostatečný dohled nad činností administrátorů / projektových manažerů.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nad rámec běžných auditů by měla probíhat pravidelná a důsledná řídicí kontrola administrátorů / projektových manažerů ze strany jejich nadřízených (např. namátková kontrola administrace určitého projektu).</li> </ul>	

## Příloha 1 – Zkratky

AO	Auditní orgán
ERDF	Evropský fond pro obnovu a rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
IOP	Integrovaný operační program
NF	Národní fond
NOK	Národní orgán pro koordinaci
OP	Operační program
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
P	Projekt
PCO	Platební a certifikační orgán
ROP	Regionální operační program
ŘO	Řídící orgán
SF	Strukturální fondy
TOP	Tematický operační program
ZS	Zprostředkující subjekt



## Příloha 2 – Seznam použité dokumentace

- ▶ Operační manuál pro OP LZZ, verze 1.6 (platnost od 1. 1. 2011), vč. příloh
- ▶ Operační manuál pro ROP NUTS II Severovýchod, verze 16.0 (platnost od 1. 2. 2011), vč. příloh
- ▶ Operační manuál IOP, verze 1.3 (vydání č. 1, revize č. 3 - platnost od 3. 12. 2010), vč. příloh
- ▶ Operační manuál Auditního orgánu (platnost od 1. 3. 2011), vč. příloh
- ▶ Metodika certifikace výdajů pro programové období 2007 - 2013 (platnost od 1. 1. 2011), vč. příloh

## Příloha 3 – Seznam osob dotazovaných v rámci identifikace rizik

Jméno	Funkce
<b>Ministerstvo pro místní rozvoj, NOK</b>	
Ing. Vít Šumpela	Ředitel odboru řízení a koordinace NSRR
<b>Ministerstvo pro místní rozvoj, ŘO IOP</b>	
Ing. Renata Jedličková	Vedoucí oddělení kontroly a auditu
Ing. Rostislav Mazal	Vedoucí oddělení řízení
Ing. Anna Vilímová	Vedoucí oddělení metodiky
<b>Ministerstvo práce a sociálních věcí, ŘO OP LZZ</b>	
Ing. Petr Chuděj	Vedoucí oddělení koordinace a svodných agend ESF
Mgr. Jana Jirků	Zastupující vedoucí oddělení realizace OP LZZ – sociální integrace a mezinárodní spolupráce
Ing. Radana Kratochvílová	Zástupkyně ředitelky odboru řízení pomoci z ESF
PhDr. Iva Šolcová	Ředitelka odboru řízení pomoci z ESF
Ing. Aleš Vondraš	Odborný referent – koordinátor nesrovnalostí, oddělení kontrol a nesrovnalostí
<b>Úřad regionální rady Severovýchod</b>	
Ing. Lenka Fodorová	Referent úseku metodického řízení, řízení rizik a nesrovnalostí
Ing. Martin Škeřík	Vedoucí odboru technická pomoc
Ing. Zdeněk Vašák	Vedoucí odboru metodického řízení programu a monitoringu
Ing. Lenka Vašátková	Vedoucí územního odboru realizace programu
<b>Ministerstvo financí, AO</b>	
Ing. Vladimír Dočkal	Referent centrální harmonizační jednotky pro finanční kontrolu
<b>Ministerstvo financí, PCO</b>	
Ing. Veronika Ondráčková	Ředitelka odboru

## Příloha 4 – Seznam účastníků workshopu

Jméno	Funkce
<b>Ministerstvo pro místní rozvoj, NOK</b>	
Ing. Vít Šumpela	Ředitel odboru řízení a koordinace NSRR
<b>Ministerstvo pro místní rozvoj, ŘO IOP</b>	
Ing. Rostislav Mazal	Vedoucí oddělení řízení
<b>Ministerstvo práce a sociálních věcí, ŘO OP LZZ</b>	
Ing. Aleš Vondráš	Referent oddělení kontrol a nesrovnalostí
<b>Úřad regionální rady Severovýchod</b>	
Ing. Martin Škeřík	Vedoucí odboru technická pomoc
Ing. Zdeněk Vašák	Vedoucí odboru metodického řízení programu a monitoringu
Ing. Lenka Vašátková	Vedoucí územního odboru realizace programu
<b>Ministerstvo financí, AO</b>	
Ing. Vladimír Dočkal	Referent centrální harmonizační jednotky pro finanční kontrolu
<b>Ministerstvo financí, PCO</b>	
Mgr. Daniel Jirásko	Referent právního oddělení
Ing. Dušan Ružik	Referent oddělení akreditace a certifikace regionálních programů

## Příloha 5 – Seznam korupčních rizik

## Seznam korupčních rizik na úrovni implementace OP

#	Oblast	Riziko	Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší
1	Plánování a realizace výzev	Ovlivnění základních parametrů výzvy (termínu vyhlášení, věcné specifikace, finanční alokace)	<p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek za vyhlášení (např. v preferovaném termínu, s preferovanými hodnoticími kritérii, preferovanou cílovou skupinou apod.). Úplatek je nabídnut osobě rozhodující o termínu výzvy, osobě odpovědné za celý OP, příp. dalším osobám, které mohou mít na obsah výzvy a její vyhlášení vliv (přímý i nepřímý).</p> <p>Osoba, která má přímý či nepřímý vliv na termín vyhlášení / věcnou specifikaci výzvy, o kterém se domnívá, že je pro něj některý z těchto parametrů výhodný (např. parametr(y) v jeho prospěch. V extrémním případě tohoto žadatele vydá výzvu).</p>
2	Plánování a realizace výzev	Ovlivnění přidělení administrátora / projektového manažera ke kontrole žádosti	<p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě navržené pro přidělení administrátora (projektovému manažerovi) za účelem získání této funkce. Cílem může být zejména ovlivnění výsledku kontroly formálních kritérií žádosti a také případně následné ovlivnění administrace projektu po jeho přidělení administrátora po schválení žádosti (nemění).</p>
3	Příjem a kontrola žádosti	Ovlivnění výsledku kontroly formálních kritérií a kritérií přijatelnosti.	<p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě registrující žádosti s cílem akceptovat preferovanou žádost po uplynutí termínu pro podání žádosti a předepsané náležitosti apod.</p> <p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobám provádějícím kontrolu náležitosti žádosti a kontrolu přijatelnosti žádosti, a to zejména s cílem ovlivnit prospěch preferované žádosti v rozporu se stanovenými pravidly (např. umožněním oprav a doplnění žádosti nad rámec stanovených pravidel a podmínek).</p>
4	Hodnocení žádosti	Ovlivnění zařazení hodnotitelů do databáze hodnotitelů	<p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě (osobám) zařazené do databáze hodnotitelů. Cílem může být snaha ovlivnit celý proces ve výběru hodnotitelů (např. ovlivněním nastavení kritérií pro zařazení hodnotitele do databáze hodnotitelů), případně v neprospěch ostatních kandidátů.</p>
5	Hodnocení žádosti	Ovlivnění výsledku hodnocení hodnotiteli / hodnoticí komisí	<p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě navržené pro hodnocení žádosti jednotlivým hodnotitelům za účelem přidělení žádosti preferované osobě (osobám) složení hodnoticí komise, aby byla jejím členem spřízněná osoba.</p> <p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek hodnotiteli, osobě odpovědné za implementaci OP anebo jiné osobě, o které se domnívá, že má vliv na hodnocení s cílem zajistit vysoké hodnocení preferované žádosti. Cílem je ovlivnit postup žádosti do dalšího kola výběru, příp. ke schválení k financování.</p> <p>Hodnotitel, člen hodnoticí komise nebo jiná osoba s vlivem na výsledky hodnocení, o které se domnívá, že mu za úplatu zajistí lepší hodnocení jeho žádosti.</p>
6	Hodnocení žádosti	Ovlivnění výsledku ex-ante kontroly	<p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě (osobám) provádějící ex-ante kontroly kontrolovaných žádostí nebo rozhodující o zařazení žádosti mezi kontrolované žádosti, aby byla preferovaná žádost mezi vzorek kontrolovaných žádostí.</p> <p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě (osobám) provádějící ex-ante kontroly s cílem ovlivnit její průběh (tj. například vynecháním některé z kontrolovaných žádostí kontroly (např. zamčením některých pochybení).</p>
7	Výběr žádostí k financování a uzavření právního aktu o poskytnutí podpory	Ovlivnění výběru žádosti k financování po jejím hodnocení	<p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě s přímým vlivem na výběr žádostí k financování, aby byla preferovaná žádost vybrána k financování.</p> <p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek členovi výběrové komise, aby byla preferovaná žádost vybrána k financování.</p> <p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě odpovědné za uzavření právního aktu o poskytnutí podpory s cílem zajistit financování žádosti, která neprošla hodnocením.</p> <p>Člen výběrové komise či jiná osoba mající přímý či nepřímý vliv na závěr výběrové komise, o které se domnívá, že mu za úplatu zajistí schválení jeho žádosti.</p>
8	Výběr žádostí k financování a uzavření právního aktu o poskytnutí podpory	Ovlivnění obsahu Právního aktu o poskytnutí podpory	<p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě připravující právní akt o poskytnutí podpory nebo osobě rozhodující o jeho výsledné podobě s cílem ovlivnit obsah právního aktu o poskytnutí podpory odstraněním některých povinností, snížením nároků na plnění cílů projektu apod.</p>
			<p>Žadatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě připravující právní akt o poskytnutí podpory s cílem ovlivnit obsah právního aktu o poskytnutí podpory odstraněním některých povinností, snížením nároků na plnění cílů projektu apod.</p>

#	Oblast	Riziko	Příklady korupčního jednání uvedené pro le
13	Proplácení záloh / výdajů	Ovlivnění platby (zaslání platby bez schválení, v jiné výši, na jiný účet apod.)	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě p proplatit výdaje projektu v rozporu se stanovenými pravidly (např. re v jiném finančním objemu, na jiný účet apod.).
14	Certifikace	Ovlivnění certifikace výdajů	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě o certifikaci výdajů v rozporu se stanovenými pravidly (např. nevyřaze apod.).
15	Certifikace	Ovlivnění kontroly projektu prováděné PCO	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě (o kontrolovaných projektů nebo rozhodující o zařazení projektu mezi ko preferovaný projekt mezi vzorek kontrolovaných projektů, odložit jeho vzorku kontrolovaných projektů jiný projekt (projekty).  Člen (členové) kontrolní skupiny nebo jiné osoby s vlivem na průběh tím, že za úplatu ovlivní rozhodnutí o realizaci kontroly, její průběh či v  Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě p týmu provádějícího kontrolu s cílem zařadit do týmu preferovaného p pracovníka do týmu nezařadit.  Člen (členové) kontrolní skupiny nebo jiné osoby s vlivem na průběh tím, že za úplatu ovlivní rozhodnutí o realizaci kontroly, její průběh či v  Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě (o ovlivnit její průběh (tj. například vynecháním některé z kontrolovaných kontroly (např. zamlčením některých pochybení).
16	Certifikace	Ovlivnění poskytování plateb	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě n například s cílem ovlivnit rozhodnutí o pozastavení nebo obnovení pla stanovenými pravidly.
17	Kontroly	Ovlivnění výběru projektů k průběžné / následné kontrole na místě	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě p projektů nebo rozhodující o zařazení projektu mezi kontrolované, a to mezi vzorek kontrolovaných projektů, odložit jeho kontrolu, zamřet (o kontroly nebo naopak zařadit do vzorku kontrolovaných projektů jiný
18	Kontroly	Ovlivnění složení kontrolní skupiny	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě p týmu provádějícího kontrolu s cílem zařadit do týmu preferovaného p pracovníka do týmu nezařadit.
19	Kontroly	Ovlivnění výsledků průběžné / následné kontroly projektu na místě	Člen kontrolní skupiny nebo jiné osoby s vlivem na průběh a výsledek úplatu ovlivní rozhodnutí o realizaci kontroly, její průběh či výsledek.  Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě p průběh (tj. například vynecháním některé z kontrolovaných náležitostí zamlčením některých pochybení).
20	Nesrovnalosti	Ovlivnění hlášení podezření na nesrovnalost	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě p osobě rozhodující o jejím zaslání s cílem zejména zabránit vzniku hláše předání dalším orgánům nebo s cílem ovlivnit jeho obsah.  Osoba s pravomocí nahlásit podezření na nesrovnalost kontaktuje př zájem) s tím, že za úplatu danou skutečnost jako podezření na nesr
21	Nesrovnalosti	Ovlivnění výsledku řešení výskytu nesrovnalosti a výše sankce	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) ovlivní způsob řešení po s cílem neoznačit nahlášené podezření za nesrovnalost.  Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě n nesrovnalost, a to zejména s cílem ovlivnit výši této sankce.  Osoba rozhodující o způsobu řešení podezření na nesrovnalost nebo kontaktuje příjemce (nebo jinou osobou s určitým zájmem) s tím, že za na nesrovnalost nebo ovlivní výši sankce.
22	Technická pomoc	Ovlivnění věcné náplně / finanční velikosti / termínu realizace projektu TP	Potenciální dodavatel nebo jiná osoba s určitým zájmem nabídne úpla financovaných z technické pomoci s cílem zařadit do plánu preferova specializující se na public relations může chtít do plánu zařadit projek  Potenciální dodavatel nebo jiná osoba s určitým zájmem ovlivní věcnou realizace projektu technické pomoci s cílem nastavit projekt a jeho rea

#	Oblast	Riziko	Příklady korupčního jednání uvedené pro le
27	Obecně	Ovlivnění údajů a informací zanášených do informačních systémů	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) ovlivní osobu zadávající informačních systémů s cílem ovlivnit jejich obsah. Záměrem může být "podezření", že je projekt realizován v rozporu s pravidly, má zpoždění. Data a informace o projektu mohou být do informačních systémů zadány do systému zadána vůbec nebo mohou být zadány nereálné hodnoty.
28	Řízení OP a reporting	Ovlivnění informací poskytovaných NOK, příp. dalším subjektům	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) ovlivní informace a zprávy poskytované jedním ze subjektů implementační struktury subjektu finančního řízení směrem k ŘO, ze strany ŘO směrem k NOK). Cílem může být například implementace OP probíhá v rozporu se stanovenými pravidly.
29	Řízení OP a reporting	Ovlivnění evaluace programu (rozhodnutí o realizaci, ovlivnění průběhu a výsledku evaluace apod.)	Příjemce, dodavatel nebo jiná osoba s určitým zájmem nabídne úplatek osobě rozhodující o realizaci evaluaci s cílem ovlivnit rozhodnutí o realizaci evaluace, způsobu realizace evaluace, jejím rozsahu a evaluace v dané oblasti.  Příjemce, dodavatel nebo jiná osoba s určitým zájmem nabídne úplatek osobě ovlivnit její průběh (např. využitím pouze některých dat a evaluačních kritérií) ovlivněním závěrů evaluace a jejich doporučení).
30	Nákup	Ovlivnění rozhodnutí o nákupu služeb / dodávek / stavebních prací / nákupu či pronájmu nemovitosti	Potenciální dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě rozhodující o nákupu (služeb, dodávek, stavebních prací, nemovitostí) nebo pro rozhodnutí a následně se stát dodavatelem (např. realizovat nákup nebo obměnu dosud funkčního vybavení za nové, ovlivnit stěhování do pro
31	Nákup	Ovlivnění výběru dodavatele	Potenciální dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě organizující veřejnou zakázku) s cílem ovlivnit průběh výběrového řízení například přizpůsobením obsahu zadávací dokumentace (nastavením hodnotících kritérií, předmětu zakázky, termínu její realizace a podání zakázky, přidělením zakázky bez výběrového řízení, ovlivněním výběru oslovením určitého okruhu dodavatelů s výzvou k podání nabídky at
32	Nákup	Ovlivnění smluvních podmínek	Dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě rozhodující mezi zadavatelem a dodavatelem nebo osobě rozhodující o podobě její obsah (např. vymezením předmětu smlouvy v jiné podobě a rozsahu) nebo nabídka dodavatele, ovlivněním termínu plnění smluvní ceny ap
33	Nákup	Ovlivnění akceptace plnění veřejné zakázky	Dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě rozhodující o akceptaci plnění zakázky, a to zejména v případech, kdy plnění neodpovídá (např. plnění není dodáno v požadované kvalitě, objemu, termínu apod.)  Dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě rozhodující akceptovat ze strany zadavatele vícepráce na plnění, které již mělo být akceptováno nebo s cílem akceptovat vícepráce, které nejsou s ohledem na předpoklady jejichž akceptace není v souladu s legislativou.  Dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě rozhodující proplatit zadavatelem fakturu v rozporu se smlouvou (objednávkou)
34	Lidské zdroje	Ovlivnění obsazení postů v rámci ŘO / ZS	Žadatel, dodavatel nebo jiná osoba s určitým zájmem ovlivní personální výběrového řízení na daný post) pozice v rámci implementační struktury ŘO nebo ZS) s cílem obsazení pozice preferovanou (spřízněnou) osobou změnu na některém z postů.
35	IT	Únik (citlivých) informací a dat z informačních systémů	Příjemce nebo jiná osoba s určitým zájmem nabídne úplatek osobě s cílem získat neveřejná data a informace (např. kontaktní údaje žadatelů a stav jejich hodnocení, seznam hodnotitelů a jejich přiřazení k jedn
36	Komunikace a publicita	Ovlivnění informování o implementaci OP (projektech, apod.)	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) ovlivní způsob informování v rámci této komunikace pozitivně informovat o preferovaném projektu projektu apod.). Cílem může být ovlivnění veřejného mínění o prefero
37	Řídící dokumentace	Ovlivnění nastavení postupů a přidělení rolí a odpovědností	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) ovlivní nastavení procesní struktury OP, a to s cílem například snížit úroveň nastavení vnitřních postupů.  Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) ovlivní nastavení rolí, povinností pracovníků v rámci implementační struktury OP (například s cílem nechat spřízněnou osobu).

#	Oblast	Riziko	Příklady korupčního jednání uvedené pro lepší po
39	Interní audit	Ovlivnění realizace a výsledků interního auditu prováděného Pověřeným auditním subjektem	<p>Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě v rámci přípravující nebo rozhodující o plánu interního auditu na určité období (např. cílem ovlivnit jeho podobu, tj. zejména jaké oblasti a kdy se budou auditovat) časovém období interním auditem prověřovány nebudou.</p> <p>Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě v rámci přípravující nebo rozhodující o programu konkrétního interního auditu s cílem ovlivnit jeho podobu, tj. co a jakým způsobem bude prověřováno nebo naopak prověřováno nebudou.</p> <p>Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě v rámci přípravující nebo rozhodující o složení týmu provádějícího konkrétní interní audit s cílem ovlivnit jeho podobu, tj. zejména jaké oblasti a kdy se budou auditovat, respektive jaké období interním auditem prověřovány nebudou.</p> <p>Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě (osobě) subjektu provádějícím interní audit s cílem ovlivnit jeho průběh (tj. například neprověřování stanovených oblastí) nebo výsledek interního auditu (např. ovlivněním obsahu nápravných opatření nebo doporučení).</p>
40	Interní audit	Ovlivnění realizace a výsledku interního auditu prováděného Auditním orgánem	<p>Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě v rámci přípravující nebo rozhodující o plánu interního auditu na určité období (např. roční plán) jeho podobu, tj. zejména jaké oblasti a kdy se budou auditovat, respektive jaké období interním auditem prověřovány nebudou.</p> <p>Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě v rámci přípravující nebo rozhodující o programu konkrétního interního auditu s cílem ovlivnit jeho podobu, tj. zejména jaké oblasti a kdy se budou auditovat, respektive jaké období interním auditem prověřovány nebudou.</p> <p>Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě v rámci přípravující nebo rozhodující o složení týmu provádějícího konkrétní interní audit s cílem ovlivnit jeho podobu, tj. zejména jaké oblasti a kdy se budou auditovat, respektive jaké období interním auditem prověřovány nebudou.</p> <p>Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě (osobě) provádějícím interní audit s cílem ovlivnit jeho průběh (tj. například neprověřování stanovených oblastí) nebo výsledek interního auditu (např. ovlivněním obsahu nápravných opatření nebo doporučení).</p>

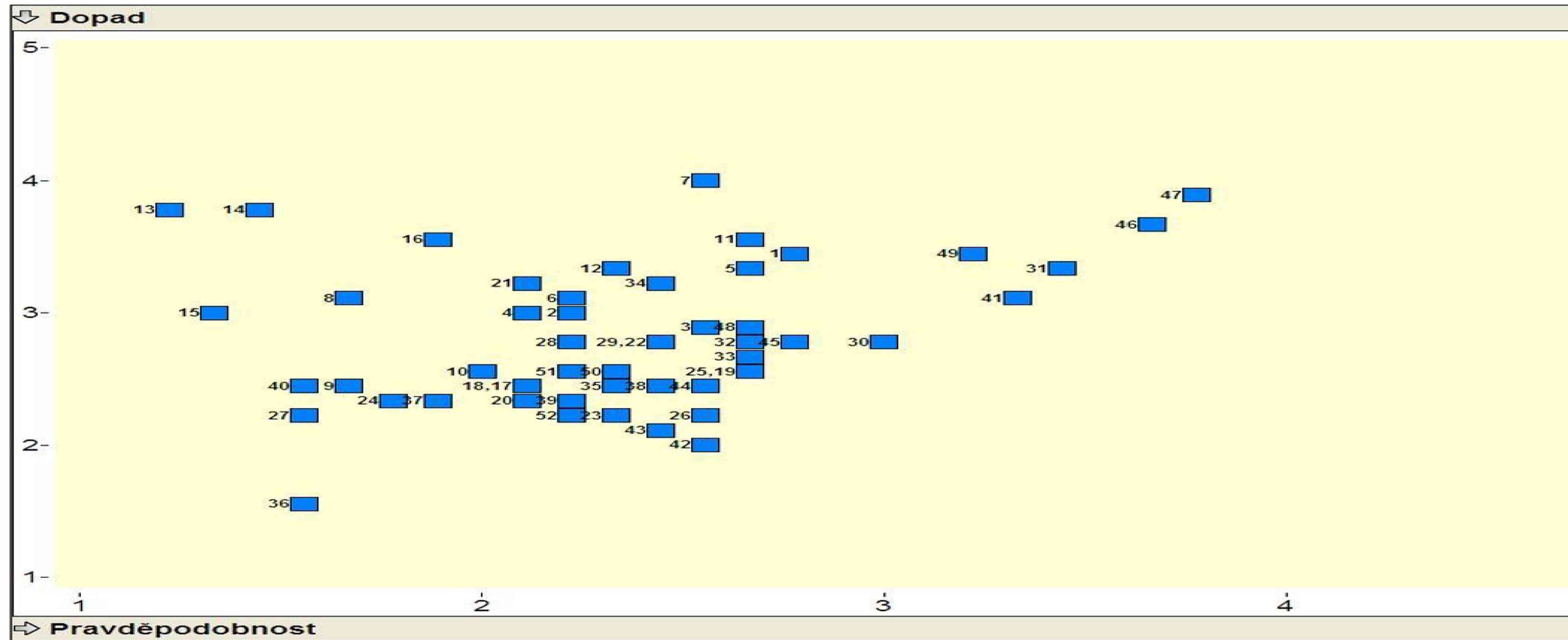


**Seznam korupčních rizik na úrovni realizace projektu**

#	Oblast	Riziko	Příklady korupčního jednání uvedené pro le
41	Příprava a předložení žádosti	Ovlivnění obsahu a předložení žádosti třetí stranou	Osoba s určitým zájmem (např. majitel dotčených pozemků v případě konkurenčního projektu, atd.) nabídne úplatek osobě rozhodující o potenciálního žadatele s cílem ovlivnit obsah a předložení žádosti (např. požadovaných aktivit, navýšit rozpočet, vytvořit prostor pro veřejnost).
42	Realizace aktivit projektu	Ovlivnění průběhu, zaměření a cílové skupiny projektu	Potenciální dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek příjemci, aby byl projekt a jeho aktivity realizovány přesným průběhem jednotlivých aktivit a jejich načasování.  Třetí osoba nabídne úplatek příjemci, aby měly z projektu prospěch (např. v rámci projektu realizováno školení, tak třetí osoba ovlivní příjemce, a preferované osoby).
43	Řízení projektu a reporting	Ovlivnění informací a dat poskytovaných ZS / ŘO	Dodavatel nebo jiná osoba s určitým zájmem nabídne úplatek příjemci, aby byl v monitorovací zprávě, žádosti o platbu a dalších dokumentech uvedených v rámci projektu realizováno školení, tak třetí osoba ovlivní příjemce, a preferované osoby).
44	Řízení projektu a reporting	Ovlivnění změn projektu	Potenciální dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek příjemci, aby byly v projektu učiněny podstatné změny (např. harmonogramu, cílů a aktivit projektu apod.).  Potenciální dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek příjemci, aby byly v projektu učiněna preferovaná řešení (např. přesunem prostředků na služby nebo publicitu projektu).
45	Řízení projektu a reporting	Ovlivnění výsledků externího auditu projektu	Příjemce (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě provádějící audit projektu s cílem ovlivnit výsledek auditu ve svůj prospěch.
46	Nákup	Ovlivnění rozhodnutí o nákupu služeb / dodávek / stavebních prací / nákupu či pronájmu nemovitostí	Potenciální dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek příjemci o nákupu (služeb, dodávek, stavebních prací, nemovitostí) nebo pro rozhodnutí a následně se stát dodavatelem (např. realizovat nákup nebo pronájem obměnu dosud funkčního vybavení za nové, ovlivnit stěhování do p
47	Nákup	Ovlivnění výběru dodavatele	Potenciální dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek příjemci (případně osobě organizující veřejnou zakázku) s cílem ovlivnit průběh výběrového řízení, například přizpůsobením obsahu zadávací dokumentace (nastavení hodnotících kritérií, předmětu zakázky, termínu její realizace a podání nabídky, přidělením zakázky bez výběrového řízení, ovlivněním výběrového řízení, oslovením určitého okruhu dodavatelů s výzvou k podání nabídky a
48	Nákup	Ovlivnění smluvních podmínek	Dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě rozhodující mezi zadavatelem a dodavatelem nebo osobě rozhodující o podobě smlouvy její obsah (např. vymezením předmětu smlouvy v jiné podobě a rozsahu, nebo nabídka dodavatele, ovlivněním termínu plnění smluvní ceny apod.)
49	Nákup	Ovlivnění akceptace plnění veřejné zakázky	Dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě rozhodující o akceptaci plnění zakázky, a to zejména v případech, kdy plnění není v souladu s požadovanou kvalitou, objemem, termínem apod.  Dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě rozhodující akceptovat ze strany zadavatele vícepráce na plnění, které již mělo být dokončeno nebo s cílem akceptovat vícepráce, které nejsou s ohledem na předpokládané jejichž akceptace není v souladu s legislativou.  Dodavatel (nebo jiná osoba s určitým zájmem) nabídne úplatek osobě rozhodující proplatit zadavatelem fakturu v rozporu se smlouvou (objednávkou).
50	Lidské zdroje	Ovlivnění složení projektového týmu	Potenciální dodavatel nebo jiná osoba s určitým zájmem ovlivní personální výběrového řízení na daný post) pozice v rámci organizace příjemce (např. spřízněnou) osobou nebo naopak s cílem vyvolat změnu na některých
51	Řídící dokumentace	Ovlivnění nastavení postupů a přidělení rolí a odpovědností v rámci projektu	Dodavatel nebo jiná osoba s určitým zájmem ovlivní nastavení procesů a postupů příjemce, a to s cílem například snížit úroveň nastavení vnitřních kontrol (např. v procesu organizace veřejných zakázek a uzavírání smluv).  Dodavatel nebo jiná osoba s určitým zájmem ovlivní nastavení rolí, povinností a odpovědností pracovníků v rámci organizace příjemce (například s cílem nejasně definovat odpovědnost osobu).

## Příloha 6 – Mapa korupčních rizik

### Mapa korupčních rizik – výsledné hodnocení



Ernst & Young

Audit | Daně | Transakce | Poradenství

[www.ey.com](http://www.ey.com)

© 2011 EYGM Limited.

Všechna práva vyhrazena.

