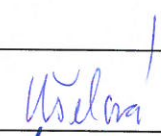
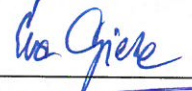
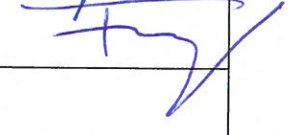


**Směrnice**  
**Národní galerie v Praze č. 9/2016**  
 č. j. NG/2530/2016

**Interní protikorupční program**

**Národní galerie v Praze**  
 Staroměstské nám 12, Praha 1

|                     |                                          |                      |                  |                     |                                                                                       |
|---------------------|------------------------------------------|----------------------|------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Vypracoval:</i>  | <b>Ing. Alice Ušelová</b>                | <i>Dne:</i>          | <b>3.5.2017</b>  | <i>Podpis:</i>      |  |
| <i>Předkládá:</i>   | <b>Mgr. Eva Giese</b>                    | <i>Dne:</i>          | <b>3.5.2017</b>  | <i>Podpis:</i>      |  |
| <i>Schválil:</i>    | <b>doc. Dr. et Ing. Jiří Fajt, Ph.D.</b> | <i>Dne:</i>          | <b>10.5.2017</b> | <i>Podpis:</i>      |  |
| <i>Platnost od:</i> | <b>10.5.2017</b>                         | <i>Revize číslo:</i> | <b>1</b>         | <i>Rozdělovník:</i> |                                                                                       |
| <i>Platí pro:</i>   | <b>Všechny zaměstnance NG</b>            |                      |                  |                     |                                                                                       |

## ČÁST I. ÚVODNÍ, OBECNÁ A ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ

### Článek I. OBECNÁ USTANOVENÍ

Interní protikorupční program je dokument vycházející z Vládní koncepce boje s korupcí na léta 2015 až 2017, z Usnesení vlády č. 1077 ze dne 21. prosince 2015.

### Článek II. VŠEOBECNĚ

Cílem je vytvořit prostředí odmítající korupci, vhodnými průběžně přijímanými opatřeními toto prostředí posilovat, zejména osvětou, posilováním morální integrity zaměstnanců, aktivní propagací etických zásad, např. v rámci vzdělávání zaměstnanců, propagací protikorupčního postoje vedoucími zaměstnanci a naplňováním Etického kodexu zaměstnance NG.

### Článek III. ZKRATKY

IPP – interní protikorupční program

NG – Národní galerie v Praze

## ČÁST II.

### Článek I. VYMEZENÍ POJMŮ

**Korupce** – z latiny a vychází ze slovního základu rumpere, tj. zlomit, rozlomit, přetřhnout; latinský výraz corruptus označuje následek takového zlomu a způsobuje to, že dotyčný je přinucen ke změně postojů, zásad a názorů – zneužití pravomoci za účelem získání nezaslouženého osobního prospěchu. Znamená takové jednání představitelů veřejného sektoru, jímž se nedovoleně a nezákonně obohacují prostřednictvím zneužívání pravomocí, které jim byly svěřeny. Korupcí se rozumí takové jednání, kterým osoba v určitém kvalifikovaném postavení (volený zástupce, úředník ve veřejné správě, zaměstnanec veřejného sektoru, ale i osoba na určité pozici v soukromém sektoru) zneužívá svého postavení k osobnímu obohacení nebo obohacení třetích osob, přičemž z tohoto jednání mohou mít přímý užitek osoby, které korupční jednání vyvolají, a vždy vzniká škoda do různé míry určitelné skupině fyzických i právnických osob. Pojem korupce nelze zužovat pouze na přímé úplatkářství, závažnějšími formami korupce jsou klientelismus a nepotismus.

**Úplatek** – neoprávněná výhoda spočívající v přímém majetkovém obohacení nebo jiném zvýhodnění, které se dostává nebo má dostat uplácené osobě nebo s jejím souhlasem jiné osobě, a na kterou není nárok. Může jít o poskytnutí peněz, jiných movitých věcí, protislužby (ať již legální nebo též korupční povahy), a to jak aktuální, tak přislíbené do budoucna.

**Klientelismus** – (z lat. Cliens – poslušný) termín označující upřednostňování přátel a spřízněných skupin. Nejvýraznějším rysem klientského vztahu je uznaná nerovnost zúčastněných stran. Potírání neosobních pravidel trhu, jejich nahrazení pravidly známostí, protekcí a lidí zapojených do určité klientské sítě.

**Nepotismus** – způsob uplatňování, upevňování a rozšiřování vlivu významného jedince prostřednictvím prosazování vlastních příbuzných a spřízněných osob při obsazování nejrozličnějších funkcí.

**Střet zájmů** – situace, ve které je osoba odpovědná dvěma nebo více různým organizacím či autoritám, jejichž požadavky na její chování se více či méně zásadním způsobem rozcházejí. Je to stav, kdy určitý subjekt, který je povinen něco konat (nebo naopak nějakého jednání zdržet) se současně dostává i do pozice subjektu, jemuž je takové plnění (zdržení se) ku prospěchu nebo naopak ke škodě. (Zákon č. 14/2017 Sb., o střetu zájmů).

**Veřejné prostředky** – veřejné finance, věci, majetková práva a jiné majetkové hodnoty patřící státu státní příspěvkové organizaci, státnímu fondu, územnímu samosprávnému celku, městské části hlavního města Prahy, příspěvkové organizaci nebo jiné právnické osobě zřízené k plnění úkolů veřejné správy zvláštního právního předpisu, která hospodáří s veřejnými prostředky.

## Článek II.

### VYTVÁŘENÍ A POSILOVÁNÍ PROTİKORUPČNÍHO KLIMATU

**Cílem je snižovat motivaci zaměstnanců ke korupci a zvyšovat pravděpodobnost jejího odhalení.**

Prostředí, v němž je odmítáno korupční jednání a je zdůrazňována ochrana majetku státu, je jedním ze základních pilířů protikorupčního programu. Hlavními nástroji pro budování takového prostředí jsou osvěta, posilování morální integrity zaměstnanců, aktivní propagace etických zásad, kontrola dodržování etických zásad a nastavení důvěryhodného systému pro oznámení podezření na korupční jednání.

- Propagace protikorupčního postoje vedoucími zaměstnanci

**Cílem je rozšíření základních povinností každého vedoucího zaměstnance o prosazování protikorupčního postoje.**

Protikorupčním postojem se vedle vlastní bezúhonnosti rozumí zejména dodržování právních a interních předpisů, zdůrazňování významu ochrany majetku státu, zdůrazňování důležitosti existence a dodržování etických zásad při výkonu práce, propagace jednání odmítajícího korupci a důraz na prošetřování podezření z výskytu korupce a na vyvození adekvátních opatření v případě prokázání prošetřovaných skutečností.

- Etický kodex zaměstnanců Národní galerie v Praze

Etický kodex zaměstnanců NG stanovuje chování a povinnosti zaměstnanců, které nevyplývají ze zákona či z vnitřních předpisů, detailněji rozvádí problematické oblasti, jako jsou např. dary, střet zájmů, apod. Správně implementovaný Etický kodex zaměstnanci znají, rozumí mu a dodržují jej.

Způsob realizace: Průkazné seznamování zaměstnanců s Etickým kodexem, zajištění jeho dostupnosti, ztotožnění se s Etickým kodexem, nastavení kontrolních mechanismů ověřujících jeho dodržování. Porušení Etického kodexu je porušením pracovních povinností zaměstnance ve smyslu pracovních právních předpisů.

- Vzdělávání zaměstnanců

**Cílem je zajištění vstupních a pravidelných školení zaměstnanců.**

Vzdělávání zaměstnanců v protikorupční problematice se zaměřuje na význam ochrany majetku státu, na vysvětlování obsahu Etického kodexu, na zvyšování schopnosti rozpoznat korupci, na zvyšování povědomí o ochraně zaměstnanců, kteří oznámili podezření na korupci, na postupy vedení v případě potvrzení korupčního jednání.

➤ **Systém pro oznámení podezření na korupci**

Systém umožňující oznámení (včetně anonymního oznámení) při podezření na korupce ze strany zaměstnanců či třetích stran (např. dodavatelů prací a služeb, atd.). Pro podání oznámení při podezření na korupci lze využít všech komunikačních kanálů, snadno dostupných, s ochranou důvěrnosti a totožnosti oznamovatele, s možností přijetí i anonymního oznámení.

➤ **Ochrana oznamovatele a zaměstnanců**

Nastavení postupů a pravidel, které zajistí podporu a ochranu osobám upozorňujícím na možné korupční jednání. Systém nestranného posuzování jakékoliv jednání vůči zaměstnanci, které lze považovat za hrozbu, diskriminaci nebo represi za to, že podal oznámení o podezření na uskutečněné korupční jednání. Ochranné postupy musí zahrnovat i ochranu zaměstnanců, u kterých se v rámci posouzení pochybení neprokáže.

### **Článek III. TRANSPARENTNOST**

**Cílem je odrazovat od korupčního jednání zvyšováním pravděpodobnosti odhalení.**

Transparentnost umožňuje veřejnou kontrolu hospodaření státu jak zaměstnanci, tak veřejností. Zároveň zvyšuje pravděpodobnost odhalení korupce, a tím odrazuje od korupčního jednání.

➤ **Zveřejňování informací o veřejných prostředcích**

Transparentní postupy a zpřístupňování informací o nakládání s veřejnými prostředky zaměstnancům a další veřejnosti, zveřejňování informací centrálně, ve formátu umožňujícím jejich jednoduché zpracování. Zveřejňování je prováděno průběžně v souladu s platnou legislativou.

Informace o rozpočtu,

Informace vztahující se k výběru dodavatelů, vč. veřejných zakázek,

Informace vztahující se k nakládání s majetkem státu, se kterým má NG v Praze hospodařit,

Informace o uskutečněných veřejných zakázkách vč. zakázek malého rozsahu,

Informace o uzavřených smlouvách vč. dodatků a o dodavatelských fakturách.

➤ **Zveřejňování informací o systému rozhodování**

Organizační struktura

Povinně zveřejňované informace podle § 5 odst. 1 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů.

#### Článek IV. ŘÍZENÍ KORUPČNÍCH RIZIK

Hodnocení korupčních rizik se provádí pravidelně, alespoň jedenkrát ročně.  
Hodnocení korupčních rizik obsahuje:

1. Identifikaci a hodnocení korupčních rizik ve všech činnostech NG v Praze,
2. Vytvoření katalogu korupčních rizik,
3. Stanovení strategie řízení korupčních rizik,
4. Přijetí opatření ke snížení pravděpodobnosti či dopadu korupčních rizik.

V rámci hodnocení korupčních rizik lze v souvislosti se stanovováním strategie jejich řízení a s přijímáním opatření ke snížení jejich pravděpodobnosti či dopadu účinně využít i konzultační součinnost interního auditu a kontroly.

##### ➤ Monitoring kontrolních mechanismů odhalujících korupci

Pravidelné testování kontrolních mechanismů v oblastech korupčního rizika z hlediska toho, jak jsou účinné pro zabránění či odhalení korupčního jednání; přijímání opatření posilujících tyto mechanismy.

Způsob realizace: Při testování kontrolních mechanismů se zaměřit zejména do oblastí, v nichž je riziko korupce hodnoceno jako významné a dále sestupně podle míry významnosti rizika.

##### ➤ Prošetřování rizikových oblastí

Pravidelné prošetřování oblastí, v nichž je riziko korupce hodnoceno jako významné, se provádí s cílem identifikovat a vyhodnotit skutečnosti nasvědčující výskytu korupčního jednání.

Způsob realizace: Šetření je vedeno tak, aby výsledek odrážel jak hodnocení provedené zaměstnanci realizujícími plnění určených úkolů v příslušných rizikových oblastech, tak zaměstnanci kontroly/auditu.

#### Článek V. POSTUPY PŘI PODEZŘENÍ NA KORUPCI

**Cílem je minimalizovat ztráty způsobené korupčním jednáním a zabránit opakování obdobného korupčního scénáře.**

Bezodkladná reakce na podezření na korupční jednání zvyšuje pravděpodobnost jeho úspěšného prověření. Důkladná analýza příčin vzniku korupčního jednání je pak zásadní pro posílení preventivních mechanismů, které sníží riziko opakovaného výskytu korupce.

##### ➤ Postupy při prošetřování podezření na korupci

Nastavení postupu vedoucích k bezodkladnému internímu prošetřování podezření na korupci a k minimalizaci vzniklé škody.

Prvotní bezodkladné interní prošetření relevance oznámení podezření na korupci. Součástí postupu je dále důkladná analýza příčin vzniku korupce a ověření rozsahu korupčního jednání.

Postupy při prošetřování podezření na korupci vytvářejí celkový rámec spolu se systémem pro oznamování podezření na korupci – viz edukace zaměstnanců.

➤ Následná opatření

Implementace opatření, která omezí opakování korupčního jednání či zajistí jeho včasné odhalení v budoucnu. Nápravná opatření se uskutečňují v podstatě ve třech rovinách:

- Úprava interních předpisů,
- Disciplinární opatření,
- Řešení vzniklých škod.

Disciplinární opatření mají za cíl zajistit ochranu majetku státu. Součástí opatření je i stanovení postupu a odpovědnosti za rozhodování o disciplinárních opatřeních.

**Článek VI.**

**VYHODNOCOVÁNÍ INTERNÍHO PROTİKORUPČNÍHO PROGRAMU**

**Cílem je zdokonalovat protikorupční program a provádět roční vyhodnocení.**

➤ Shromáždění údajů a vyhodnocení interního protikorupčního programu

Vyhodnocení účinnosti programu je zaměřeno na plnění všech jeho částí, účinnost protikorupčních opatření, přijímání nápravných opatření, aktualizace katalogu rizik.

Způsob realizace: Vedoucí zaměstnanci jednotlivých úseků provedou dílčí vyhodnocení včetně návrhů na aktualizaci katalogu korupčních rizik podle stavu k 31. 12. předchozího roku.

➤ Zpráva o plnění interního protikorupčního programu

Na základě dílčích vyhodnocení jednotlivých vedoucích zaměstnanců bude každoročně zpracována „Zpráva o plnění IPP“ referátem vnitřní kontroly a auditu.

Obsahem Zprávy je stav implementace protikorupčních nástrojů a plán jejich nápravných opatření, systém a rozsah školení, katalog korupčních rizik, počet identifikovaných podezření na korupci a výsledky jejich prověření, výsledek hodnocení účinnosti celého protikorupčního programu.

➤ Aktualizace IPP

Na základě Zprávy o plnění IPP a po kontrole souladu s aktuálním rezortním programem bude provedena aktualizace.

**Článek VII.**

**METODA HODNOCENÍ KORUPČNÍCH RIZIK – MAPA KORUPČNÍCH RIZIK**

**Teoretická východiska k tvorbě mapy korupčních rizik**

- Východiskem pro vytvoření účinného systému analýzy a řízení korupčních rizik je zpracování adekvátní mapy korupčních rizik, resp. katalogu korupčních rizik. Těmi jsou míněny klasifikované přehledy korupčních rizik (grafický či tabulkový), které podávají informace jak

o skupinách korupčních rizik, tak o jednotlivých rizicích, a to z hlediska jejich významnosti, dopadu na organizaci a na plnění určených úkolů, příp. ve vztahu k prioritám organizace.

- Následně pak je možné korupční rizika třídit podle manažerských potřeb a stanovovat kroky/harmonogramy/zodpovědnosti/kontrolní body/kontrolní mechanismy, kterými organizace bude jednotlivá rizika či skupiny rizik snižovat tak, aby minimalizovala výskyt příslušných nesrovnalostí či negativních, resp. nežádoucích jevů.
- Zpracování mapy/katalogu rizik obecně, a korupčních rizik jako specifické skupiny rizik, vychází z několika obecně definovaných pojmů z oblastí aplikované matematické statistiky a manažerského řízení. Ty jsou v dalším textu popsány a vesměs řazeny tak, aby zároveň poskytovaly základní návod k postupu.

**Identifikace rizik** spočívá ve zjištění a strukturované evidenci významných potenciálních rizik a v jejich klasifikaci do určených klasifikačních skupin.

Zdrojem pro identifikaci rizik jsou zejména výstupy z kontrolní činnosti, zprávy interního auditu, mediální informace a další otevřené informační zdroje, porady a semináře v organizaci, whistleblowing, externí stížnosti, nedostatky v plnění určených úkolů.

**Riziko určitého jevu** je v podstatě mírou nebezpečí jeho výskytu. Lze ho kvantitativně vyjádřit pravděpodobností výskytu tohoto jevu (v následující tabulce je jako příklad použito třídění do pětibodové škály, lze však použít i podrobnější klasifikaci):

| Pravděpodobnost výskytu jevu | Bodové ohodnocení rizika [P] |                   |
|------------------------------|------------------------------|-------------------|
| 0 – 0,2                      | 1                            | ... velmi nízké   |
| 0,21 – 0,4                   | 2                            | ... nízké         |
| 0,41 – 0,6                   | 3                            | ... střední       |
| 0,61 – 0,8                   | 4                            | ... vysoké        |
| 0,81 - 1                     | 5                            | ... velmi vysoké- |

Veličina „riziko jevu“ se v dalších postupech zpravidla používá ve formě bodového ohodnocení [P], které si zavede zpracovatel např. podle vzoru v tabulce.

**Dopad výskytu určitého jevu** je buď očekávaný/předpokládaný/obvyklý kvantitativní údaj (výše úplatku, ušlý zisk, vzniklá ztráta, navýšení ceny, ...) nebo nemateriální důsledek (porušení kodexu, morální/reputační ztráta, nárůst nedůvěryhodnosti, poškození kvality procesu, ...). Hodnotí se zpravidla bodovou stupnicí<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Vždy je však nezbytné odpovědně zvážit, zda je podrobnější klasifikace opodstatněná.

<sup>2</sup> Doporučuje se nastavit pro zjednodušení tuto stupnici ve stejném rozsahu jako bodové hodnocení rizika jevu

| Dopad výskytu určitého jevu                                | Bodové ohodnocení dopadu výskytu [D] |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Nebyl identifikován prakticky žádný dopad.                 | 1                                    |
| Byl identifikován dopad nízké závažnosti (málo podstatný). | 2                                    |
| Byl identifikován dopad střední závažnosti (podstatný).    | 3                                    |
| Byl identifikován dopad vysoké závažnosti (zásadní).       | 4                                    |
| Byl identifikován kritický dopad (devastující).            | 5                                    |

Základní pole pro mapu rizik lze vytvořit již pomocí uvedených dvou veličin [P] a [D], a to způsobem znázorněným v následujících tabulkách:

(Méně přísná varianta)

|            |   | Dopad [D] |    |    |    |    |
|------------|---|-----------|----|----|----|----|
|            |   | 1         | 2  | 3  | 4  | 5  |
| Riziko [P] | 1 | 1         | 2  | 3  | 4  | 5  |
|            | 2 | 2         | 4  | 6  | 8  | 10 |
|            | 3 | 3         | 6  | 9  | 12 | 15 |
|            | 4 | 4         | 8  | 12 | 16 | 20 |
|            | 5 | 5         | 10 | 15 | 20 | 25 |

(Přísnější varianta)

|            |   | Dopad [D] |    |    |    |    |
|------------|---|-----------|----|----|----|----|
|            |   | 1         | 2  | 3  | 4  | 5  |
| Riziko [P] | 1 | 1         | 2  | 3  | 4  | 5  |
|            | 2 | 2         | 4  | 6  | 8  | 10 |
|            | 3 | 3         | 6  | 9  | 12 | 15 |
|            | 4 | 4         | 8  | 12 | 16 | 20 |
|            | 5 | 5         | 10 | 15 | 20 | 25 |

Barevné rozdělení do pěti oblastí vychází z toho, jak si organizace nastaví klasifikační stupnici pro tzv. významnost rizika – viz bod „Riziko určitého jevu“, v němž klasifikace významnosti rizika vychází z pětibodových stupnic veličin [P] a [D] a z celkové „přísnosti“, s jakou bude organizace rizika posuzovat<sup>3</sup>.

**Významnost rizika** určitého jevu [V] je dána hodnotou součinu „riziko x dopad“, tj. vzorcem  $V = P \times D$ . V použitém modelu pětibodových stupnic nabývá hodnot (1,2,3,4,5,6,8,9,10,12,15,16,20,25) a vyhodnocuje se podle následujících schémat

<sup>3</sup> Tento aspekt je důležitý právě v případě korupčních rizik, neboť míra přísnosti jejich posuzování zpravidla přímo odráží nastavení priorit organizace.

(Méně přísná varianta)

| Významnost rizika určitého jevu | Bodové hodnocení [V] |    |    |    |
|---------------------------------|----------------------|----|----|----|
| Nevýznamné                      | 1                    | 2  |    |    |
| Méně významné                   | 3                    | 4  | 6  |    |
| Významné                        | 4                    | 8  | 9  | 12 |
| Velmi významné                  | 5                    | 10 | 15 | 16 |
| Kritické                        | 20                   | 25 |    |    |

(Přísnější varianta)

| Významnost rizika určitého jevu | Bodové hodnocení [V] |    |    |    |
|---------------------------------|----------------------|----|----|----|
| Nevýznamné                      | 1                    | 2  |    |    |
| Méně významné                   | 3                    | 4  |    |    |
| Významné                        | 4                    | 6  | 9  |    |
| Velmi významné                  | 5                    | 8  | 10 | 12 |
| Kritické                        | 15                   | 16 | 20 | 25 |

Pozn.: Do základních polí již lze zakreslovat body dané uspořádanými dvojicemi hodnot [P;D]. Tak lze získat základní tvar mapy korupčních rizik – podle polohy v základním poli se stanoví významnost rizika.

**Řízení rizik** jsou v podstatě postupy, které organizace stanovuje ve vztahu k mapě rizik (katalogu rizik) tak, aby s ohledem na stanovené významnosti rizik/skupin rizik zajišťovala jejich soustavné snižování, příp. odstranění.

- Základním cílem úsilí o řádně fungující analýzu a řízení rizik je optimalizace podmínek pro řádné plnění určených úkolů organizace v souladu se zákony a s morálními a etickými zásadami společnosti.
- Řízení rizik by proto mělo být zpracováno jako systémový proces s jasně definovanými povinnostmi, zodpovědnostmi, dílčími i celkovými cíli, kontrolními body a formami a způsoby pravidelného<sup>4</sup> vyhodnocování.
- Samotná hodnota významnosti rizika [V] není pro analýzu a řízení rizik dostatečnou informací, představuje jen jakýsi prvotní screening. Důležité jsou především hodnoty rizika jevu [P] a dopadu výskytu jevu [D], jak vysvětluje příklad v následujícím odstavci.
- Negativní jev, který se vyskytuje v praxi organizace spíše ojediněle a jeho riziko je tedy nízké, tj. [P] = 2, pokud se však vyskytne, má vysoce závažný důsledek na činnost organizace – jeho dopad je tedy zásadní, tj. [D] = 4, bude klasifikován významností rizika [V] = 8. Jde tedy o jev, jehož riziko je významné (při použití přísnější varianty velmi významné) a organizace tomuto faktu danému uspořádanou dvojicí hodnot [P;D] = [2;4] přizpůsobí svůj postup v rámci analýzy a řízení tohoto rizika.

Jiný přístup organizace pravděpodobně zvolí k nedostatku, který se při plnění určených úkolů vyskytuje opakovaně, jeho riziko je tedy vysoké, tj. [P] = 4, jeho dopady jsou však málo podstatné, tj. [D] = 2. Tento nedostatek bude také klasifikován významností rizika [V] = 8. Opět tedy půjde o jev, jehož riziko je významné (při použití přísnější varianty velmi významné), postup organizace v rámci analýzy a řízení rizik však bude vycházet z hodnoty uspořádané dvojice [P;D] = [4;2]<sup>5</sup> a bude tedy jiný než v předcházejícím případě.

<sup>4</sup> Pravidelné vyhodnocování lze stanovit např. roční – interval by měl odrážet priority v plnění určených úkolů organizace a význam, který organizace přikládá výskytu jednotlivých nesrovnalostí či negativních jevů.

<sup>5</sup> Postup organizace při analýze a řízení rizik je ovlivněn i nastavením priorit organizace, procesním uspořádáním, personálním zabezpečením, vnějšími či jinými okolnostmi, které vstupují do plnění určených úkolů organizace.

## Vytvoření mapy korupčních rizik

Příklad sestrojení grafu významnosti rizika podle údajů zjištěných v rámci prověrky:

- Bylo identifikováno celkem 60 rizik vyplývajících jednak potenciálně ze zjištěných nedostatků v organizačních, řídicích a výkonných systémech, jednak ze zjištěných nesrovnalostí, nesprávností či porušení.
- Identifikovaná rizika ad i. byla zaříděna do 7 skupin rizik v souladu s použitým základním tříděním:
  - Rizika trestně právní nebo vyplývající z jiného protiprávního jednání
  - Reputační riziko
  - Finanční a rozpočtová rizika
  - Rizika spojená s výkonem řízení
  - Personální rizika – kapitola
  - Rizika informační a technologická
  - Rizika provozní a kontrolní
- Postupem popsaným výše byly vypočteny údaje potřebné pro zakreslení bodů vyjadřujících dopad výskytu jednotlivých skupin rizik do grafického pole vyjadřujícího celkové významnosti jednotlivých skupin rizik. Vypočtené údaje jsou uvedeny v následující tabulce:

|                                                                       | $n_i$ | [p]  | [P] | $\Sigma [d]$ | [D] | [V] |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|------|-----|--------------|-----|-----|
| Rizika trestně právní nebo vyplývající z jiného protiprávního jednání | 3     | 0,05 | 1   | 9            | 4   | 4   |
| Reputační riziko                                                      | 7     | 0,12 | 1   | 18           | 3   | 3   |
| Finanční a rozpočtová rizika                                          | 7     | 0,12 | 1   | 14           | 3   | 3   |
| Rizika spojená s výkonem řízení                                       | 16    | 0,27 | 2   | 48           | 4   | 8   |
| Personální rizika                                                     | 14    | 0,23 | 2   | 48           | 4   | 8   |
| Rizika informační a technologická                                     | 5     | 0,08 | 1   | 14           | 3   | 3   |
| Rizika provozní a kontrolní                                           | 8     | 0,13 | 1   | 26           | 4   | 4   |

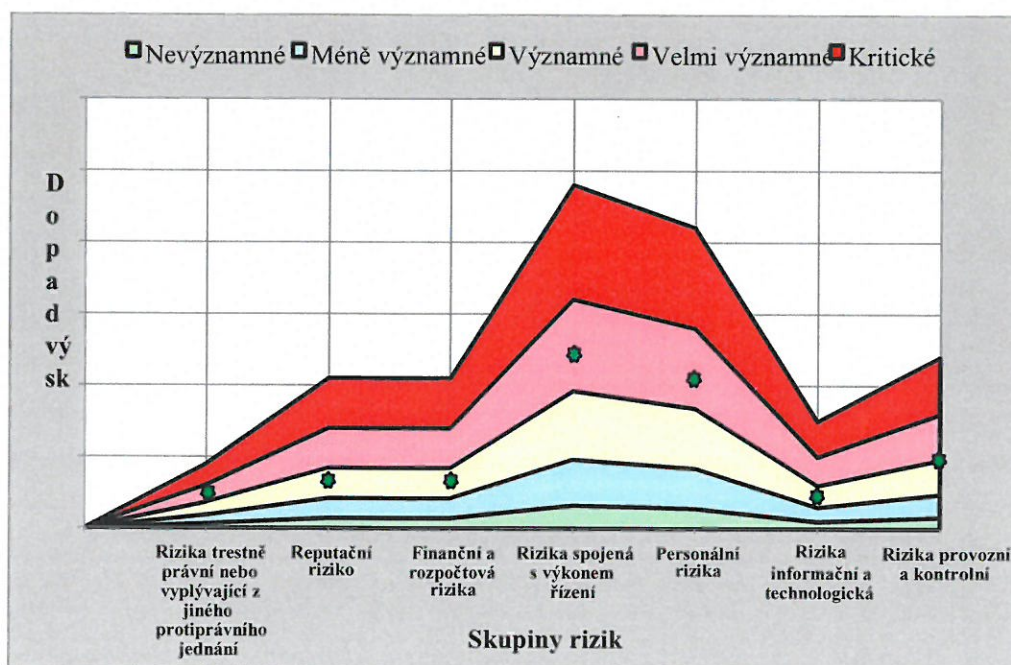
K sestrojení plošného grafu<sup>6</sup> vyjadřujícího grafického pole celkové významnosti jednotlivých skupin rizik se použijí data uvedená v následující tabulce:

<sup>6</sup> Plošný graf<sup>6</sup> je typová skupina grafů, která je v nabídce různých grafů programu MS Excel. Vytvoříme tedy tabulku a pak vybereme v MS Excel požadovaný druh „Plošného grafu“, který sestrojíme z vytvořené tabulky.

|                                                                       | Nevýznamné | Méně významné | Významné | Velmi významné | Kritické |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|---------------|----------|----------------|----------|
|                                                                       | 0          | 0             | 0        | 0              | 0        |
| Rizika trestně právní nebo vyplývající z jiného protiprávního jednání | 3          | 6             | 9        | 12             | 15       |
| Reputační riziko                                                      | 7          | 14            | 21       | 28             | 35       |
| Finanční a rozpočtová rizika                                          | 7          | 14            | 21       | 28             | 35       |
| Rizika spojená s výkonem řízení                                       | 16         | 32            | 48       | 64             | 80       |
| Personální rizika                                                     | 14         | 28            | 42       | 56             | 70       |
| Rizika informační a technologická                                     | 5          | 10            | 15       | 20             | 25       |
| Rizika provozní a kontrolní                                           | 8          | 16            | 24       | 32             | 40       |

Byl sestaven graf významnosti jednotlivých skupin rizik a z údajů ve sloupcích [D] a [V] tabulky do něj byly zakresleny body vyjadřující dopad výskytu jednotlivých skupin rizik ve vztahu k jejich významnosti.

Pozn.: Pro vyhodnocení významnosti rizik [V] jednotlivých skupin rizik byla použita „přísnější varianta“.



Výše uvedený postup lze využít k dalším podrobnějším analýzám, zejména pak k bližším rozborům skupin rizik majících vysokou významnost. Jak vyplývá z grafu významnosti skupin rizik, jedná se zejména o skupinu rizik spojených s výkonem řízení a o skupinu personálních rizik<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Tím není řečeno, že ostatními skupinami rizik by se organizace neměla zabývat.

## Článek VIII.

### ZÁKLADNÍ POHLED NA OBLAST RIZIK, VČETNĚ KORUPČNÍCH

#### Základní pohled na oblast rizik, vč. korupčních rizik

Rizika vnější

Rizika vnitřní

#### 1. Rizika trestněprávní nebo vyplývající z jiného protiprávního jednání

- Do této oblasti spadají nejzávažnější rizika, kdy předmětná protiprávní jednání jsou upravena v příslušných zákonech, z nichž plynou sankce za takovýto způsob jednání.
- Podstatou protiprávních jednání je zneužití pravomoci spočívající v užití exkluzivních informací, v rozhodování ve prospěch spřízněných subjektů apod. Jmenovaná jednání jsou vedena úmyslem získat ke škodě organizace neoprávněný prospěch ať už přímo pro zaměstnance organizace nebo ve prospěch jiných osob.

#### 2. Politická rizika

- Za politické riziko lze považovat např. uplatnění nelegitimního politického vlivu. Toto riziko je poměrně těžké identifikovat, nicméně jeho vznik není zcela nepravděpodobný.
- Politické riziko je zpravidla výslednicí vazeb mezi politickými a uměleckými/kulturními strukturami a vyjadřuje míru pravděpodobnosti toho, že určitá část politického spektra bude uplatňovat svůj vliv na management NG za účelem prosazení či alespoň zvýhodnění nějaké koncepce, nějakého programu, nějakého personálního obsazení, nějakého projektu, který se uchází o získání dotační podpory, apod.
- Politické riziko se tedy vztahuje k výskytu jiných nesrovnalostí než v případě tzv. malé korupce. Zpravidla se jedná o klientelismus, nelegitimní lobbying či jiné formy uplatnění politického vlivu, svázaného ať již s pohružkami nebo naopak s nabídkou výhod.

#### 3. Reputační rizika

- Reputací – dobrou pověstí – se rozumí celkový souhrn vnějších a vnitřních okolností, které utvářejí celkový obraz subjektu, jímž působí navenek. V případě NG reputace souvisí s vnímáním schopnosti plnit určené úkoly v oblasti kulturní politiky objektivně, nezávisle a v souladu s definovaným přístupem. A také ve smyslu vnímání, že NG je schopno nakládat s přidělenými prostředky hospodárným, transparentním a účelným způsobem.
- Podstatným požadavkem je, aby byla věnována pozornost aktivnímu vyloučení případných střetů zájmů u členů výběrových komisí a příslušných zaměstnanců NG. Jakékoliv podcenění takovéto situace podobná podezření jen posiluje a může vést nejen k poškození reputace, ale i k následnému vzniku politického rizika.

<sup>8</sup> Klientelismus bývá definován jako ekonomicko-politický systém vazeb a vztahů založený na vzájemné výhodnosti, kdy v rámci politického rozhodování je nadřazen partikulární ekonomický zájem veřejnému a naopak. Neoprávněné zisky z takových transakcí jsou zpravidla použity na získání většího nelegitimního vlivu v rámci politického rozhodování.

#### **4. Finanční a rozpočtová rizika**

- Poskytování příspěvku na činnost,
- Dodržování zákonnosti při vynakládání prostředků státního rozpočtu (Realizace investiční politiky NG, programové financování)
  - o Realizace veřejných zakázek, uzavírání smluv s dodavateli
- Rozpočtová opatření.

#### **5. Rizika spojená s výkonem řízení a s plněním určených úkolů**

- Plnění určených úkolů NG,
- Výběr podpořených projektů ve vyhlášených programech,
- Realizace určených úkolů NG,
  - o Rizikové prvky v činnosti řadových zaměstnanců,
  - o Rizikové prvky v řídicí činnosti vedoucích zaměstnanců NG,
- Organizační struktura, oběhy dokumentů,
- Transparentnost veškerých operací a procesů v NG,
  - o Dostupnost informací o řízení, činnosti a hospodaření v NG,
- Personální práce vedoucích zaměstnanců,
  - o Pravidelné porady a jejich náplň,
  - o Pravidelné hodnocení zaměstnanců,
- Prostor a podmínky pro zaměstnance k podání stížnosti, vyřizování stížností.

#### **6. Personální rizika**

- Rizika související s lidskými zdroji,
- Rizika související se střety zájmů,
- Rizika související s členy výběrových komisí a s externími spolupracovníky.

#### **7. Rizika informační a technologická**

#### **8. Rizika provozní a kontrolní**

- Vnitřní předpisy NG pro oblast finanční kontroly,
  - o Řídicí kontrola,
  - o Kontrola vykonávaná věcně příslušnými odbory při poskytování dotací a grantů,
- Manažerská kontrola a dohled,
- Aktivní přístup zaměstnanců k dodržování vnitřních předpisů NG a dalších normativních aktů,
- Otevřená komunikace mezi zaměstnanci na všech úrovních při interních hodnoceních plnění určených úkolů.

### **ČÁST III.**

#### **ZÁVĚREČNÁ A DALŠÍ USTANOVENÍ**

1. Interní protikorupční program (IPP) nabývá platnosti a účinnosti dnem uvedeným v záhlaví.
2. IPP je závazný pro všechny zaměstnance NG.