

PRIROČNIK O URESNIČEVANJU NAČRTA INTEGRITETE



KPK

REPUBLIKA SLOVENIJA
KOMISIJA ZA PREPREČEVANJE
KORUPCIJE

INTEGRITETA | ODGOVORNOST | TRANSPARENTNOST

KAZALO

1	UVOD	3
2	PRAVNA PODLAGA.....	6
3	NAMEN IN CILJ NAČRTA INTEGRITETE	7
4	ZAKAJ TOVRSTNO ORODJE?	8
5	KAKO PRISTOPIMO K URESNIČEVANJU NAČRTA INTEGRITETE	9
6	VSEBINE NAČRTA INTEGRITETE	13
7	VIRI INFORMACIJ ZA NAČRT INTEGRITETE	14
8	POSTOPEK UPRAVLJANJA S TVEGANJI	15
9	NADZOR	32
10	POROČANJE	33

1 UVOD

Integriteta je skladnost, celovitost, pristnost, poštenost, verodostojnost. Oseba z integriteto je torej oseba, ki govori to, kar misli, in dela to, kar govori, skladno z moralnimi normami in veljavnim pravom. Organizacija z integriteto pa je organizacija, ki ima zaposlene osebe z integriteto, obenem pa deluje skladno z etičnimi normami, zapisanimi v etičnih kodeksih organizacij, in veljavnim pravom. Za potrebe preprečevanja korupcije jo zakon definira kot pričakovano delovanje in odgovornost posameznikov in organizacij pri preprečevanju in odpravljanju tveganj, da bi bila oblast, funkcija, pooblastilo ali druga pristojnost za odločanje uporabljena v nasprotju z zakonom, pravno dopustnimi cilji in etičnimi kodeksi (3. točka 4. člena Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije). Integriteta je torej lastna tako osebam kot institucijam.

Bistveni temelj vsake institucije, ne glede na njeno pravnoorganizacijsko obliko, velikost ali dejavnost, je torej integriteta. Zlasti v javnem sektorju, kjer upravljamo z javnimi sredstvi v korist vseh. Nobena institucija pa ni imuna na tveganja za integriteto. Tveganja, ki lahko ogrozijo integriteto, s tem pa učinkovito ter kakovostno delovanje institucije in njenih zaposlenih, se lahko pojavijo v različnih oblikah – malomarnem finančnem upravljanju, nepravilnih postopkih pri javnih naročilih, nepotizmu pri zaposlovanju, kršitvah, povezanih z zagotavljanjem varnosti podatkov – in na katerikoli ravni institucije.

Zato je upravljanje s tveganji, ki zahteva sistematičen pristop, hkrati pa tudi racionalnost in ekonomičnost izbire modela oziroma načina upravljanja, v vseh segmentih delovanja institucije ključno za prepoznavanje šibkih točk delovanja in tlakovanje poti k uspešnemu poslovanju. Učinkovito upravljanje tveganj prinaša številne koristi, med drugim zmanjšuje možnost nepravilnosti, povečuje transparentnost in posledično krepi zaupanje javnosti ter drugih deležnikov v njihovo delovanje.

Tu nastopi načrt integritete. V širšem pomenu orodje za zagotavljanje kakovosti poslovanja institucije, v ožjem za krepitev etičnega ravnanja, odgovornosti in transparentnosti institucije in zaposlenih. Kakovosten in dosledno narejen načrt integritete namreč omogoča sistematično prepoznavanje, ocenjevanje in obvladovanje tveganj, ki bi lahko ogrozila zakonitost, nepristranskost in učinkovitost delovanja institucije. S tem zagotavlja, da so njene ranljivosti zgodaj prepoznane in učinkovito naslovljene, kar zmanjšuje verjetnost neustreznega poslovanja in posledično škode, ter hkrati prispeva k izboljšanju organizacijske kulture. Na drugi strani pa pomanjkljiv in površno izdelan ali celo neobstoječ načrt integritete povzroči le nova tveganja ali celo negativne posledice.

Načrt integritete tako predstavlja ključno orodje vsake institucije, saj, če je dobro zastavljen:

- podpira institucijo pri doseganju zastavljenih ciljev;

- spodbuja etično kulturo: vnaša integriteto v t. i. DNK organizacije in zagotavlja, da etično vedenje postane standard in ne izjema;
- preprečuje koruptivna ravnanja: s prepoznavanjem in odpravljanjem ranljivosti zmanjšuje verjetnost koruptivnih ravnanj;
- zagotavlja skladnost poslovanja: pomaga organizacijam pri izpolnjevanju zakonskih in drugih regulativnih zahtev, s čimer se izognejo negativnim posledicam, kot so kazni in slab ugled;
- zagotavlja dobro upravljanje: zagotavlja, da so postopki odločanja zakoniti, pošteni, pregledni in v skladu z javnim interesom;
- krepi zaupanje zaposlenih: uspešnost pri doseganju ciljev zaradi transparentnosti in jasnosti delovanja, sprejemanja zakonitih, poštenih odločitev in vodenja z zgledom ustvarja pozitivno delovno okolje ter krepi pripadnost zaposlenih instituciji;
- krepi zaupanje zunanjih deležnikov: transparentne in odgovorne organizacije so v boljšem položaju, da pridobijo in ohranijo zaupanje različnih deležnikov (javnosti, poslovnih partnerjev in podobno).

Prav zaradi njegove pomembnosti za delovanje institucije Smernice za uresničevanje načrtov integritete pri podrobnejšem opredeljevanju načrta integritete kot modela oziroma načina upravljanja s tveganji sledijo že preverjenim načinom upravljanja s tveganji. Tako je bil načrt integritete kot model oziroma način ugotavljanja, vrednotenja in obvladovanja tveganj narejen na podlagi:

- metodologije, ki jo je razvil Odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission – COSO) in je kot uveljavljeno orodje notranjih kontrol uporabna na različnih področjih;
- standarda ISO 31000 (upravljanje s tveganji), razvitega za prav tako širok namen uporabe pri obvladovanju tveganj;
- standarda AS 8001 (nadzor nad goljufijami in korupcijo), ki velja za merilo na področju preprečevanja, odkrivanja in odzivanja na tveganja, povezana z goljufijami in korupcijo;
- uveljavljenega ogrodja za upravljanje s tveganji, ki ga je zasnovala avstralska zavarovalniška organizacija Victorian Managed Insurance Authority (VMIA).

Uporaba preverjenih orodij in modelov sicer smiselno izhaja že iz samega namena zakonodajalca, ko v komentarju k 47. členu Zakona o integriteti in preprečevanju korupcije (ZIntPK¹) poudarja prednosti načrta integritete: *»Prednost teh načrtov integritete je tudi v tem, da so odprti za povezovanje z drugimi strateškimi načrti, obdobjnimi plani in orodji strateške kontrole na mikro in makro družbeni ravni – od*

¹ Uradni list RS, št. 69/11 – uradno prečiščeno besedilo, 158/20, 3/22 – ZDeb in 16/23 – ZZPri,

notranjih organizacijskih načrtov pa vse do strateških ciljev Resolucije državnega zbora o preprečevanju korupcije v vseh segmentih družbe in države.«.

Seveda pa na načrt integritete ne gre gledati le kot na zakonsko zahtevo; je moralni imperativ in strateška nujnost. V svetu, kjer imajo lahko etični spodrsljaji daljnosežne kritične posledice, morajo institucije sprejeti proaktivne ukrepe za zaščito svoje integritete in s tem svojega poslovanja. Institucija brez kakovostnega načrta integritete je namreč kot avto brez zavor, ki hiti, a ne more preprečiti neizbežnega trka, ladja brez kompasa, ki brezciljno tava, kot jo valovi nosijo, in nogometna ekipa brez vratarja – igra tekmo, vendar so njena vrata ves čas široko odprta nasprotnikovim napadalcem.

2 PRAVNA PODLAGA

ZIntPK, VI. poglavje, 47. do 50. člen:

- Iz 1. člena ZIntPK izhaja, da so krepitev integritete in transparentnosti korupcije ter preprečevanje in odpravljanje nasprotja interesov strateški cilji in naloge pri krepitvi pravne države in preprečevanju korupcije. S tem namenom morajo državni organi, organi lokalnih skupnosti, javne agencije, javni zavodi, javni gospodarski zavodi in javni skladi (zavezanci) oblikovati in sprejeti načrt integritete (ZIntPK, 47. člen);
- V skladu s 47. členom ZIntPK so zavezanci dolžni določiti osebe, odgovorne za načrte integritete;
- Načrt integritete vsebuje zlasti:
 - oceno korupcijske izpostavljenosti institucije,
 - osebna imena in delovna mesta oseb, odgovornih za načrt integritete,
 - opis področij in načina odločanja z oceno izpostavljenosti tveganjem za korupcijo in predloge za izboljšave integritete,
 - ukrepe za pravočasno odkrivanje, preprečevanje in odpravljanje tveganj za korupcijo ter
 - druge dele načrta, opredeljene v smernicah iz 50. člena tega zakona;
- Komisija v skladu s tretjim odstavkom 47. člena ZIntPK osebe, odgovorne za načrte integritete, usposablja ter na podlagi 76. člena ZIntPK vodi evidenco teh oseb, v primeru kršitev 47. člena ZIntPK pa deluje kot prekrškovni organ: z globo od 400 do 4.000 evrov lahko kaznuje za prekršek odgovorno osebo zavezanca, če ne ravna v skladu s 47. členom ZIntPK (13. odstavek 77. člena ZIntPK).

Natančnejše usmeritve za oblikovanje in sprejem načrtov integritete predpisujejo Smernice za uresničevanje načrtov integritete (Smernice), ki jih je Komisija sprejela 29. 11. 2024.

3 NAMEN IN CILJ NAČRTA INTEGRITETE

Institucije moramo dosegati zastavljene cilje, kot jih za področje našega delovanja in naših pristojnosti določa ustrezna zakonodaja. Cilje moramo dosegati z zakonitim in poštenim ravnanjem ter transparentnim sprejemanjem odločitev. Da bi institucije lahko tako ravnale in se odločale, moramo pravočasno imeti informacije v zvezi z našim področjem delovanja, te pa morajo biti kakovostne.

Tudi ZIntPK določa cilj, ki ga mora vsaka institucija javnega sektorja pri svojem delovanju zasledovati, in sicer krepitev integritete in transparentnosti ter preprečevanje korupcije in preprečevanje in odpravljanje nasprotja interesov. Z načrtom integritete institucija sistematično ter pravočasno zbira in analizira tiste informacije, ki ji omogočajo doseganje omenjenega cilja.

Načrt integritete je dokumentiran proces ugotavljanja, katera so tista tveganja, katerih spregled lahko povzroči posledice, da bi bila:

- oblast, funkcija, pooblastilo ali druga pristojnost uporabljena v nasprotju z zakonom, pravno dopustnimi cilji ali etičnimi kodeksi,
- da bi nastale okoliščine, v katerih bi zasebni interes uradne osebe vplival ali ustvarjal videz, da vpliva, na nepristransko in objektivno opravljanje njenih javnih nalog,
- da bi prišlo do kršitev dolžnega ravnanja uradnih in odgovornih oseb v javnem ali zasebnem sektorju,
- da bi se ob tem kršitelji in/ali pobudniki takih kršitev okoristili, zlorabili javna sredstva ipd.

Zaposleni v javnem sektorju smo v službi ljudstva in zavezani delovati v javnem interesu, pri tem pa spoštovati ustavo, zakone in kodekse, ki usmerjajo naše delo in poklicno etiko. Ko tako delujemo, dosegamo standard integritete, ki se pričakuje od nas funkcionarjev in javnih uslužbencev.

Načrt integritete je zakonski ukrep za krepitev integritete vsakega zaposlenega in institucije, ki ji zaposleni pripadamo. Zato se morajo njegova načela in ukrepi odražati v vseh aktivnostih zaposlenih, postopkih delovanja in organizacijskih pogojih institucije, tako v notranjem kot v zunanjem okolju.

Sicer pa gre pri načrtih integritete za sistematično urejeno zbirko načrtnih, premišljenih meril, podatkov, postopkov, opravil, ravnanj, mišljenja, odločanja in delovanja, s katerimi ocenimo

verjetnost nastanka tveganj znotraj institucije in njihovih posledic ter določimo ukrepe in kontrole za njihovo pravočasno odkrivanje, njihovo obvladovanje tako, da jih pravočasno odpravimo, vzdržujemo na sprejemljivi ravni oziroma preprečujemo nastanek novih. S tem se ohranja oziroma povečuje integriteta zavezanca/subjekta.

4 ZAKAJ TOVRSTNO ORODJE?

Ker z njim pridobimo orodje, ki podpira poslanstvo, vizijo, strategijo, operativne aktivnosti, kodekse in že izdelane registre tveganj za doseganje poslovnih ciljev, vključno s krepitvijo integritete zaposlenih in institucije. Ker bomo z očmi ocenjevalca ocenili, kaj počnemo, zakaj počnemo, kar počnemo, in kako dobro to počnemo in ali bi vse počeli enako kot doslej, če bi začeli znova (miselnost z ničelne točke - »ali bi naredil enako, če bi tedaj vedel to, kar vem danes«).

Ker se bodo s tem ustvarili pogoji in motivacija za izboljšave v javnem sektorju, za katere v javnem sektorju zaradi izostanka pritiskov trga ni nikoli časa za njihovo uveljavljanje, zato se vse prevečkrat stihijsko gasi požare - odpravlja že nastale posledice namesto, da bi jih preprečevali in bili nanje kar se da pripravljeni.

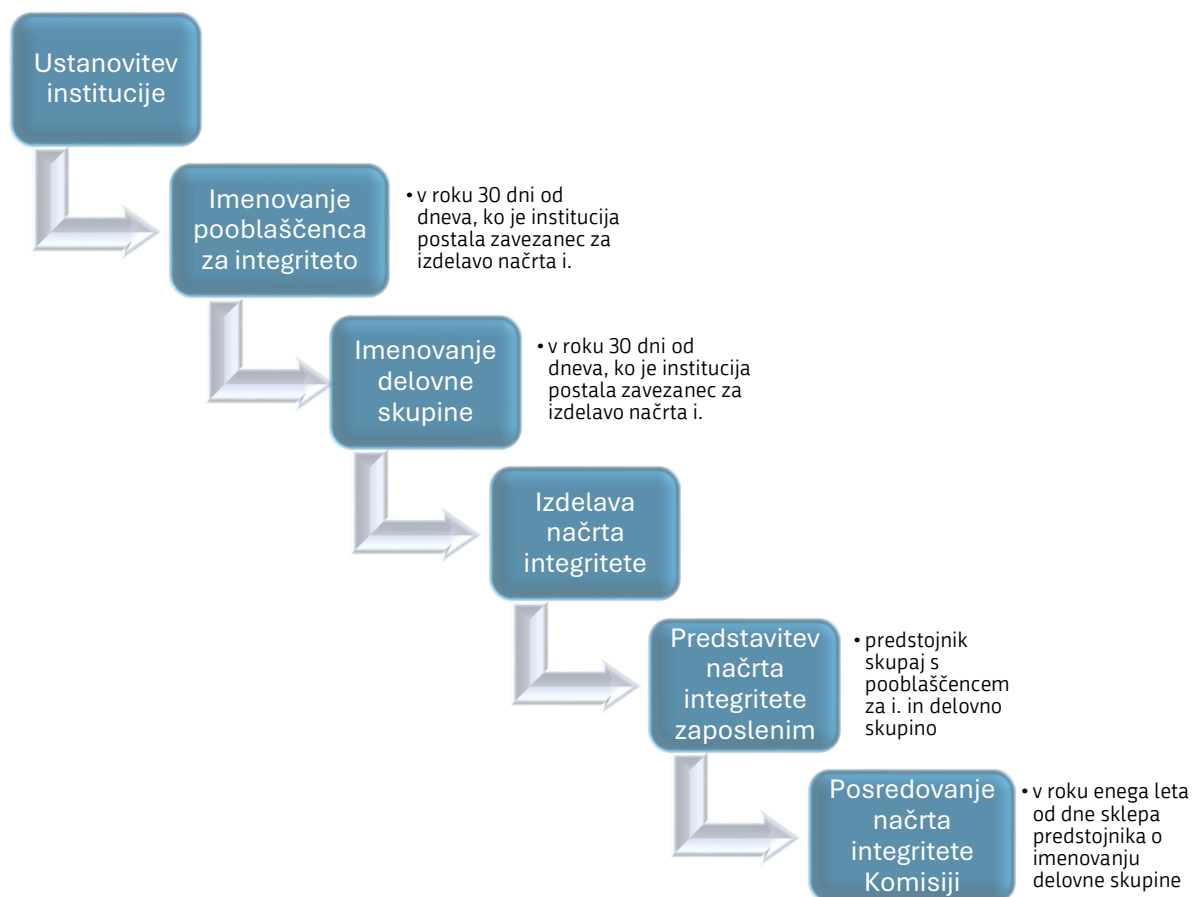
Ker bomo o tem obveščeni vsi zaposleni in bomo imeli možnost sodelovanja.

Ker je to idealna priložnost, da zaposleni vidimo posamezne dele institucije, njihove povezave in s tem celo sliko, katere najpomembnejši del smo mi sami.

Ker težimo k idealu, da vsak zaposleni poslanstvo svoje institucije in njene cilje ponotranji, vzame za svoje in se počuti in zaveda, da je pomemben del te institucije.

Da bi dosegli, da bi vsak zaposleni uvidel svojo vlogo pri krepitvi svoje integritete in integritete institucije, s tem pa integritete države in da se bo zavedal, da je s svojim lastnim poslanstvom uresničeval poslanstvo vseh prej naštetih.

5 KAKO PRISTOPIMO K URESNIČEVANJU NAČRTA INTEGRITETE



ZAVEDANJE IN PODPORA VODSTVA OZIROMA ODGOVORNE OSEBE IN USTVARJANJE POGOJEV ZA DELO

Vodstvo oziroma odgovorna oseba zavezanca za izdelavo načrta integritete sta odgovorni za organizacijo dela, vodenje zaposlenih in za upravljanje s tveganji. Pri slednjem uporabljata tudi načrt integritete. Zato je pomembno, da vodstvo oziroma odgovorna oseba pripoznavata pomembnost načrta integritete ter aktivnosti, ki potekajo v zvezi z njim. Da bi lahko načrt integritete v praksi kar najbolje zaživel, moramo krepiti zavedanje o pomembnosti načrta integritete tako pri sebi kot pri zaposlenih ter ustvarjati pogoje za delo, ki vsem sodelujočim pri uresničevanju načrta integritete omogočajo aktivno, pravočasno in vsebinsko delovanje. Poskrbeti moramo tudi, da so vse aktivnosti v zvezi z uresničevanjem načrta integritete ustrezno dokumentirane, s čimer se vzpostavi sledljivost delovanja naše institucije, potrebna za izvedbo morebitnega nadzora ustreznosti delovanja zavezanca.

NAČRTOVANJE/PRIPRAVA

Dobra priprava na oblikovanje in sprejem načrta integritete je pol uspeha, ključno vlogo pri tem pa igramo zaposleni. Vlogo pooblaščenca za integriteto zato zaupajmo takšnemu zaposlenemu, ki bo s svojo osebnostjo, znanji, sposobnostmi in odnosom vodstvu oziroma odgovorni osebi ter zaposlenim nudila ustrezno podporo pri doseganju namena in cilja načrta integritete. Pri tem moramo pooblaščenca za integriteto biti v oporo tudi tisti zaposleni, ki bomo opravljali vlogo članov delovne skupine.

Tisti, ki kot pooblaščenec za integriteto ter člani delovne skupine aktivno in zavzeto delamo in sodelujemo pri izdelavi načrta integritete, v svojem okolju tudi čutimo in izražamo pripadnost, zvestobo in spoštovanje vrednotam, ki jih z načrtom integritete krepimo in varujemo, zato je pomembno, da ga izdelamo institucije same in ne zunanje institucije za nas/namesto nas. S tem institucija in njeni zaposleni kažemo ne samo spoštovanje do zakonskih določb, pač pa tudi svojo pripadnost in etično zavezo, da javne naloge izvajamo sami in ne uporabljamo javnih sredstev za nekaj, kar je primarno naša zakonska naloga. Javni funkcionarji in uslužbenci smo pri uporabi javnih sredstev namreč dolžni spoštovati in upoštevati načela učinkovitega, gospodarnega in s tem smotrnega upravljanja z javnimi sredstvi. Ta sredstva nam niso dana v last, ampak so nam s strani državljanov zaupana v dobro upravljanje, zato je naša odgovornost še toliko večja, da z njimi ravnamo kot dober gospodar, ne pa da z nenamensko rabo zmanjšujemo njihovo vrednost.

Prav tako je pomembno, da si pooblaščenec za integriteto in člani delovne skupine pripravimo gradiva, podatke, informacije in določimo obliko, metodo/kombinacijo dela delovne skupine. Delo delovne skupine redno evidentirajmo, zapisujmo odločitve, argumente, komentarje. Vsi ti zapisi bodo nam in vodstvu oziroma odgovorni osebi pomagali pri sprotnem preverjanju vaše poti in pri pregledovanju naših aktivnosti, s čimer bo vzpostavljena sledljivost, zakaj smo se v določenih okoliščinah odločili tako, kot smo se, kar nam bo pomagalo pri vrednotenju in argumentiranju naših odločitev, kadar oziroma če bi bilo to treba (npr. v primeru nadzora inšpekcijskega organa ipd.).

POOBLAŠČENEC ZA INTEGRITETO

Za pooblaščenca za integriteto vodstvo oziroma odgovorna oseba s sklepom imenujeta osebo, ki je osebno primerna, ima ustrezna strokovna znanja in jo odlikuje osebna integriteta, pozna delovanje institucije, ima organizacijske sposobnosti, uživa zaupanje vodstva in drugih zaposlenih v instituciji, ima dostop do podatkov in informacij, potrebnih za svoje delo, ter ji je omogočen reden dostop do vodstva. Pooblaščenec za integriteto je oseba, ki je s svojim dosedanjim delom in odnosom do dela pokazala proaktivni pristop pri opozarjanju na probleme in nepravilnosti ter njihovem reševanju in je neodvisna pri izvajanju svojih nalog.

DELOVNA SKUPINA IN NJENA SESTAVA

Oblikujemo delovno skupino, ki bo fleksibilna in heterogeno sestavljena, da bi s tem vključili člane z različnimi znanji, sposobnostmi, izkušnjami, poznavanjem notranjega in zunanjega okolja zavezanca, čim več različnimi podatki in informacijami o tveganjih, dejavnikih tveganj, virih tveganj, obstoječih kontrolah, ukrepih, predlogih za ugotavljanje/identificiranje relevantnih tveganj. Fleksibilnost in heterogenost članov se dosega tudi z rednim, letnim menjavanjem tretjine članov delovne skupine, ki naj se nadomestijo z drugimi zaposlenimi, ki v delovno skupino niso vključeni.



Ključni zaposleni za celovit in učinkovit načrt integritete smo naslednji:

- vodstvo oziroma odgovorna oseba za načrt integritete – s tem, ko načrt integritete redno uporablja kot orodje upravljanja institucije, zahteva, da je njegova vsebina celovita in je kakovostno pripravljena, razume, da delo v zvezi z načrtom integritete terja čas, ki ga vsem, ki načrt integritete vsebinsko napolnjujejo, tudi omogoči;
- pooblaščenec za integriteto, ki je hkrati vodja delovne skupine – s tem, ko razume, da delo v zvezi z načrtom integritete terja čas in predanost, ki se zaveda, da bo včasih treba vodstvo oziroma odgovorno osebo opozoriti, da institucije ne deluje skladno s predpisi, etičnimi načeli in pred tem ne bo bežal, ki bo znal vključevati v uresničevanja načrta integritete kar najširši krog oseb, ki bo odprto sprejemal predloge, ki bo poslušal tudi druge, ki bo iskal rešitve, pri tem pa zasledoval javni interes;
- delovna skupina za načrt integritete – s tem, ko podpiramo pooblaščenca za integriteto in z njim sodelujemo z roko v roki;
- zaposleni – z našimi predlogi za izboljšavo načrta integritete, z doslednim in pravočasnim izvajanjem ukrepov ter s sprejemanjem načrta integritete kot pomembnega orodja za krepitev naše integritete in integritete naše institucije.

KREATIVNOST IN ODPRTOST ZA SPREMEMBE

Delovna skupina lahko k sodelovanju povabi še koga od sodelavcev, ki obvladuje določeno področje dela, in z različnimi metodami dela od njega pridobi njegov pogled na obravnavano zadevo, da bi ugotovila/identificirala tveganja na področjih, ki jih ta sodelavec najboljše pozna.

METODE DELA

Delovna skupina lahko za ugotavljanje tveganj uporabi različne metode dela, ki so odvisne od velikosti, kompleksnosti, obstoječih znanj ipd. pri zavezancu ter seveda razpoložljivega časa in sredstev. Vendar čas in sredstva naj ne bosta edino merilo. V te postopke se splača vlagati tako čas kot denar, saj vas lahko uresničitev spregledanih tveganj stane precej več, kot vas bo stala izdelava načrta integritete, s katerim imate možnost, da se v postopek ugotavljanja in obvladovanja tveganj vključi vse zaposlene pri zavezancu in tako tvorno prispeva k delovnem okolju, v katerem nosi vsak zaposleni svoj del skrbnosti in odgovornosti, da ste pozorni na tveganja, ki vas pri uresničevanju vaših ciljev lahko ogrožajo oziroma njihovo dosego onemogočajo.

6 VSEBINE NAČRTA INTEGRITETE

Načrt integritete je prvenstveno namenjen krepitvi integritete institucij, ki smo zavezane za izdelavo načrta integritete, ter njihovih zaposlenih, kar se dosega z:

- doseganjem ciljev, povezanih s specifikom poslanstva institucije, kot jo določajo predpisi in politike s področja delovanja institucije, ter
- doslednim izpolnjevanjem obveznosti po ZIntPK in ZZPri, da se dosežejo cilji obeh zakonov.

Doseganje ciljev, povezanih s specifikom poslanstva institucije:

Področni predpisi in politike določajo področje delovanja posamezne institucije in v zvezi s tem njene pristojnosti ter cilje, ki jih mora doseči. Tako npr. predpisi s področja vzgoje in izobraževanja na področju predšolske vzgoje določajo med drugim kot cilj vzgajanje za medsebojno strpnost, razvijanje zavesti o enakopravnosti spolov, spoštovanje drugačnosti ipd. Morebitna tveganja, ki bi javnim vrtcem preprečevala doseganje tega cilja, bi tako sodila v načrt integritete kot tveganja, povezana z doseganjem ciljev s področja specifik poslanstva vrtca.

Dosledno izpolnjevanje obveznosti po ZIntPK in ZZPri, da se dosežejo cilji obeh zakonov:

ZIntPK in ZZPri za doseganje svojih ciljev, in sicer za krepitev delovanja pravne države ter za zaščito javnega interesa, določata številne institute (orodja, mehanizme) za krepitev integritete in transparentnosti ter za preprečevanje korupcije in preprečevanje in odpravljanje nasprotja interesov. Tako moramo institucije, ki smo zavezane izpolnjevati obveznosti iz obeh zakonov, npr. voditi sezname daril, ki jih prejmejo zaposleni, in sezname posredovati Komisiji. Ali pa moramo Komisiji sporočiti, kateri subjekti so lastniško, ustanoviteljsko, poslovodsko in podobno povezani s funkcionarji v naši instituciji. S temi subjekti namreč naša institucija ne more poslovati (omejitve poslovanja). Morebitna tveganja, povezana z izpolnjevanjem navedenih obveznosti, moramo institucije identificirati v svojem načrtu integritete, saj za nas predstavljajo tveganje za dosledno izpolnjevanje naših obveznosti po ZIntPK in ZZPri.

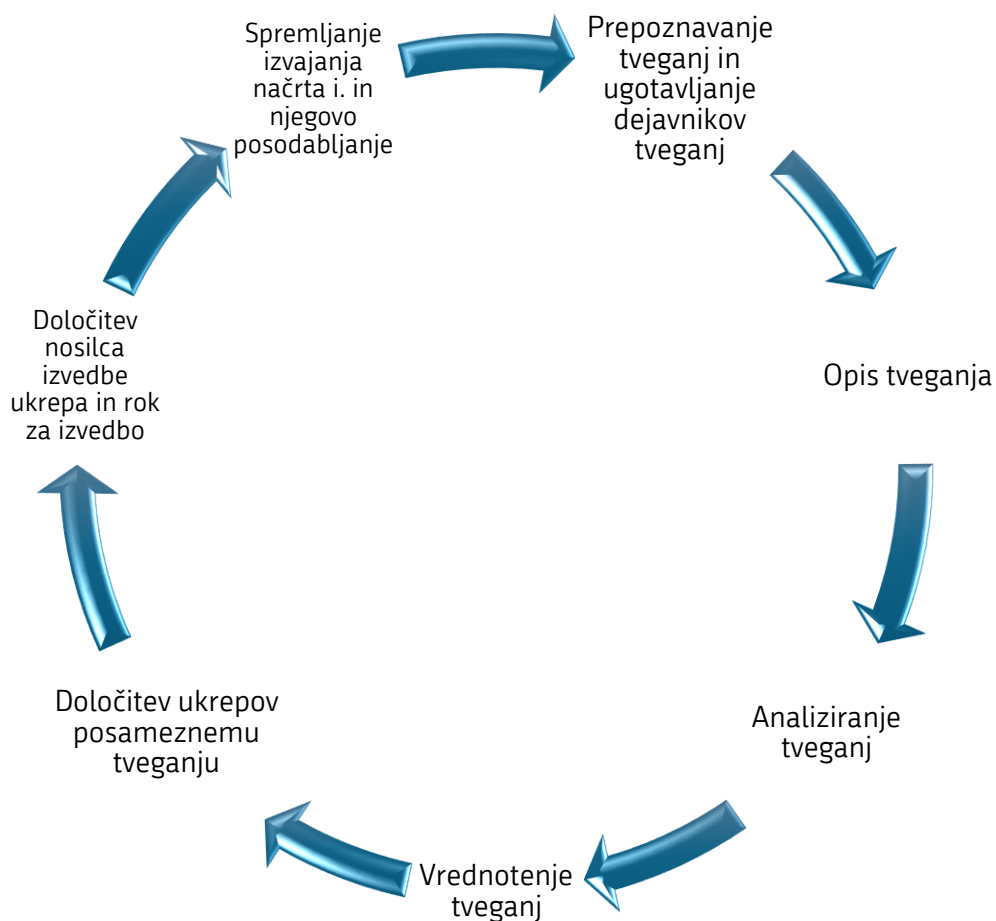
Načrt integritete pa lahko vsebuje tudi druga tveganja, ki jih je institucija dolžna upravljati na podlagi drugih področnih zakonov, oziroma druga tveganja, ki jih institucija želi upravljati v okviru načrta integritete. Različna finančna, varnostna in druga tveganja lahko tako upravljamo v načrtu integritete, na enem mestu, kar nam omogoča večjo preglednost nad posameznimi ranljivostmi na določenih področjih.

7 VIRI INFORMACIJ ZA NAČRT INTEGRITETE

Tveganja iz prejšnjega poglavja, ki sodijo v načrt integritete, *smo prvenstveno dolžni identificirati in v načrt integritete vnesti, po njihovi analizi, vrednotenju in obravnavi, v instituciji sami*. To storijo pooblaščenec za integriteto in delovna skupina, ki sta neposredno vpeta v proces uresničevanja načrta integritete, ter vodstvo oziroma odgovorna oseba.

Vendar pa *lahko tudi Komisija in druge nadzorstvene institucije* pri izvajanju svojih nadzorstvenih pristojnosti *identificirajo določena tveganja, povezana z delovanjem posamezne institucije*. Ker lahko obstoj tveganj ogrozi doseganje ciljev te institucije na področju njenega delovanja ali ogrozi dosledno izpolnjevanje njenih obveznosti po ZIntPK in ZZPri, je treba tudi takšna tveganja vključiti v načrt integritete. Tako lahko npr. Komisija ugotovi, da institucija napačno razumeva definicijo lobiranja in lobiranja v zvezi s svojim delovanjem ne prepozna, zaradi česar tudi še ni prijavila nobenega lobističnega stika. Na drugi strani iz poročil lobistov in interesnih organizacij izhaja, da je do lobiranja v instituciji prišlo. Komisija bo v takšnem primeru instituciji naložila preučitev obstoja tveganj na področju lobiranja.

8 POSTOPEK UPRAVLJANJA S TVEGANJI



GLAVNI POJMI, KI JIH MORAMO POZNATI



Tveganje je verjetnost dogodka, pojava, aktivnosti, ukrepa, pa tudi stanja, ki lahko neugodno vpliva na zmožnost doseganja ciljev institucije.

Dejavnik tveganja je obstoj dejstva, okoliščin, podlag ali ravnanj zaposlenih, ki lahko povzročijo nastanek tveganja oziroma uresničitev neželene posledice.

PREPOZNAVANJE TVEGANJA

Pri prepoznavanju (identifikaciji) tveganj se moramo osredotočiti na tveganja, ki nam otežujejo ali pa celo onemogočajo doseganje ciljev, ki jih določa:

zakonodaja, specifična za našo institucijo (npr. zakonodaja s področja vzgoje in izobraževanja, če smo vrtec ali šola, ali pa zakonodaja s področja opravljanja nalog inšpekcijskega nadzora na določenem področju, če smo inšpektorat, pristojen za tisto področje),

ZIntPK in ZZPri (veljata za organe in organizacije javnega sektorja, s tem pa tudi za našo institucijo).

Pri tem se bomo institucije osredotočile na trenutno najbolj izpostavljena tveganja in se lotile zgolj njihovega upravljanja.



Pri tem Komisija svetuje, da ostajate v realnih okvirjih, kar se tiče tveganj, ki jih boste prepoznale kot nujne upravljati, in si ne nalagate neizvedljivih aktivnosti ali aktivnosti, ki zahtevajo sredstva in čas, ki jih nimate, saj slednje lahko predstavlja svojevrstno tveganje. Bolje je prepoznati zgolj nekaj pomembnih tveganj in jih uspešno upravljati kot pa prepoznati številne, nato pa, zaradi pomanjkanja sredstev in časa, upravljati zgolj nekatera in še ne ustrezno.

OPIS PREPOZNANEGA TVEGANJA

Med prepoznanimi tveganji smo torej izluščili tista tveganja, ki jih bomo morali upravljati, saj lahko povzročijo naši instituciji neželene posledice. Da bomo vedeli, katero tveganje upravljamo, saj mu bomo morali določiti ukrepe, ga moramo določno opisati. Opis naj jasno nakazuje težavo, problem, ki nas ovira pri našem delovanju in s tem doseganju ciljev, ki nam jih določa zakonodaja.



V naši instituciji nimamo zabeleženega nobenega lobističnega stika. Obstaja torej tveganje, da ne spoštujemo zakonskih določb o lobiranju, ki nam nalagajo beleženje lobističnih stikov. Vendar pa nam takšen zapis tveganja – nespoštovanje pravil s področja lobiranja - ne bo povedal, katera je tista težava ali problem, s katerim se soočamo. Namreč, nespoštovanje pravil s področja lobiranja lahko zajema neprepoznavanje lobiranja v konkretnih primerih, nespoštovanje obveznosti priprave zapisa o lobističnem stiku, neposredovanje zapisov o lobističnem stiku Komisiji. Zato je bolje, da tveganje jasneje, določneje opišemo, npr. zapisi o lobističnih stikih se ne sestavljajo. Kaj je vzrok temu, bomo ugotavljali, ko bomo v naslednjem koraku ugotavljali dejavnike, torej okoliščine, ki povzročijo nastanek tega tveganja.

UGOTAVLJANJE DEJAVNIKOV TVEGANJ

Nato delovna skupina s pomočjo različnih virov, iz katerih črpamo informacije, začne ugotavljati okoliščine, dejstva, ravnanja zaposlenih, ki bi lahko sprožila nastanek tega tveganja: torej ugotavljamo, kje gre lahko nekaj narobe, kako, zakaj, kdaj, pri kom in pri čem. Odgovori na ta vprašanja predstavljajo dejavnike tveganj za uresničitev tveganja, ki smo ga prepoznali.



Ugotovili smo torej, da v naši instituciji ne beležimo lobističnih stikov, čeprav je to zakonska obveznost. Sedaj moramo ugotoviti, katero je tisto dejstvo, okoliščina, podlaga ali ravnanje zaposlenih, ki lahko povzročijo nastanek tega tveganja oziroma uresničitev neželene posledice (npr. globa, ki nam jo po ZIntPK naloži Komisija). Če bomo z različnimi metodami dela zbirali informacije (npr. z anketo med zaposlenimi), bomo mogoče izvedeli, da eni zaposleni ne vedo, da je treba lobistične stike beležiti, drugi pa ne vedo, pri katerih postopkih oziroma na katerih področjih dela se lahko lobiranje pojavi v njihovi instituciji. Dejavniki tveganja je torej pomanjkanje ozaveščenosti zaposlenih (in ne npr. njihova odločitev, da lobističnih stikov namenoma ne bodo beležili, ker ne želijo razkriti, s katerimi lobisti se srečujejo in kdaj – to bi bil drug dejavnik tveganja). Poznavanje dejavnikov tveganj je bistveno za naslednji korak, ko bomo ugotavljali, ali v instituciji že imamo mehanizme za krepitev ozaveščanja zaposlenih in ali so ti ustrezni.

Dejavniki tveganj sami po sebi praviloma ne predstavljajo samostojnih tveganj, lahko pa tudi, odvisno od tega, kako močan vpliv na pojav tveganja ima nek dejavnik tveganja sam po sebi. Včasih nek dejavnik tveganja ali pa tudi samo tveganje ne predstavlja velike nevarnosti, če pa se redno pojavlja ali pa se pojavlja v kombinaciji z drugimi dejavniki, pa se lahko njegova relativno nizka nevarnost krepko poveča, zato je treba tako dejavnike tveganj kot tudi tveganja, ki jih prepoznamo, pogledati tudi z vidika njihove povezanosti z ostalimi dejavniki tveganj ali samimi tveganji.



Takšen primer bi lahko bilo neozaveščanje zaposlenih v zvezi z obveznostmi, standardi in na sploh pričakovanim delovanjem na področjih, kjer delujejo. Gre sicer za dejavnik tveganja, ki je v konkretnem primeru povzročil, da zaposleni niso poznali obveznosti glede beleženja lobističnih stikov. Vendar pa je lahko že izostanek ozaveščanja v okviru institucije tveganje samo po sebi, saj to pomeni, da zaposleni nimamo potrebnih informacij za opravljanje našega dela, naših nalog. Tako je lahko neozaveščenost zaposlenih glede spremembe zakonodaje s področja javnih naročil tveganje samo po sebi, katerega dejavnike tveganj pa bomo šele morali prepoznati.

VIRI PODATKOV IN INFORMACIJ, KI JIH UPORABIMO ZA OPREDELITEV DEJAVNIKOV TVEGANJ

Kot vire lahko uporabimo :

- predpise, navodila, priporočila, kako naj bo neko področje urejeno, saj skladnost s predpisi zagotavlja odpravo tveganj v zvezi z neurejenostjo postopkov, dela in odločanja,
- poročila (zaključna, revizijska, Komisije za preprečevanje korupcije, Računskega sodišča ter drugih nadzornih organov in regulatorjev),
- različne analize,
- inšpekcijske ugotovitve,
- upravno ali sodno prakso,
- izkušnje podobnih zavezancev,
- medijske objave,
- javnomnenjske raziskave,
- zgodovino in izkušnje.



Komisija izdaja številna priporočila na podlagi ugotovitev v konkretnih primerih, ki jih obravnava. Ugotovitve in priporočila Komisije, pa tudi drugih organov (npr. inšpekcijskih organov), so pomemben vir informacij vsake institucije, ki želi izboljšati lasten načrt integritete, saj se ugotovitve in priporočila nanašajo na prepoznana tveganja v določeni instituciji (skupinah institucij), dejavnike tveganj, ki so tveganje povzročili, ter načine odprave tveganj.

Glede beleženja lobističnih stikov je Komisija že večkrat poudarila, da institucije in njihovi zaposleni ne prepoznavajo lobiranja, ko do njega pride, pri čemer je pogosto vzrok ta, da znotraj lastne institucije vodstvo in zaposleni niso ugotavljali, na katerih področjih delovanja institucije in pri katerih delovnih procesih lahko pride do lobiranja. Če bi to storili, bi se seznanili z možno pojavnostjo lobiranja v njihovi instituciji, kar bi jim omogočilo, da jo prepoznajo, ko do nje pride v praksi.

VIRI DEJAVNIKOV TVEGANJ IN VIRI TVEGANJ SO LAHKO:

- *organizacijski pogoji*: predpisi in politike v smislu dobrega upravljanja, odločanja in usmerjanja, da lahko neka organizacijska oblika sploh obstaja, deluje in uresničuje zadane cilje;
- *ljude/zaposleni*: ki so izvajalci politik in procesov in s tem predstavljajo operativno raven institucije - uresničevanje zadanih ciljev;
- *proces*: predvideno delovanje pod vnaprej določenimi pogoji in standardi, urejenimi s predpisi in politikami (organizacijski pogoji), ki z največjo možno mero predvidljivosti (gotovosti) in uspešnosti uresničuje zadane cilje.

ZAKAJ TI TRIJE VIRI TVEGANJ?

Zato, ker je taka opredelitev splošna, naravna in vsem poznana. Vsaki instituciji predpisi določajo njeno ustanovitev in organizacijo z določenim namenom ter določeno osnovno dejavnostjo. Znotraj tega okvirja se določijo različne politike (to so organizacijski pogoji, da neka institucija sploh lahko obstaja in deluje) za uresničevanje namena oziroma poslanstva institucije ter za uresničevanje njene osnovne dejavnosti, ki jih preko delovnih procesov udeležujejo njeni zaposleni. Zato so organizacijski pogoji (kot predpisi, pravila, politike), ravnanja zaposlenih (njihove kompetence - znanje, sposobnosti, vrednote, njihova nevednost, nemoralnost, neizkušenost, zloraba moči) in delovni procesi (upoštevanje pravnih

načel in konkretnih določb, nepošteni, nezakoniti, nemoralni postopki) viri tveganj za koruptivna in druga neetična ravnanja.



Za nebeleženje lobističnih stikov v naši instituciji lahko obstajajo trije viri, ki nam povedo, zakaj se tveganje pojavlja. Poznavanje vira tveganja je bistveno za naše nadaljnje ukrepanje. Tako bi lahko bili viri tveganja naslednji:

- Organizacijski pogoji: zakon ne določa jasno, da moramo beležiti lobistične stike ipd. – vir tveganja je nejasnost zakona, odsotnost pravnega pravila;
- Ljudje/zaposleni: zaposleni nimamo znanj, kaj je lobiranje ali da moramo beležiti lobistične stike; določeni zaposleni ne želijo beležiti lobističnih stikov, ker ne želijo razkriti, s kom se sestajajo, koga poznajo, kdo vpliva na njihovo delo ipd. – vir tveganja je neznanje, odločitev zaposlenih, da ne spoštujejo zakonska pravila;
- Procesi: zaposlenim, ki pripravljajo predlog predpisa, vodstvo posreduje mnenja, stališča lobistov glede priprave posameznih aktov, ne seznani pa jih s tem, kateri lobisti so posredovali stališča, zato ne morejo zabeležiti lobističnih stikov – vir tveganja je potek procesa, ki onemogoča zaposlenim, da bi razpolagali z vsemi potrebnimi informacijami, da bi lahko izpolnili zakonsko obveznost.

Za ugotavljanje tveganj lahko uporabimo SWOT (PSPN) analizo, ki je orodje za strateško načrtovanje, s katerim zaznamo notranje prednosti (naša znanja, izkušnje, digitalna orodja, ki so nam na voljo ipd.) in slabosti (neznanje, površnost, nesodelovanje ipd., ki jih uvrščamo med dejavnike tveganj) ter zunanje priložnosti in nevarnosti. NA TEJ OSNOVI SO PRIPRAVLJENI PREDLOGI VPRAŠANJ, KI JIH SEBI IN SODELAVCEM O SVOJI INSTITUCIJI POSTAVLJAMO V DELOVNI SKUPINI, DA LAŽJE PREPOZNAPO PODROČJA DELOVANJA IN DELOVNE PROCESSE, KJER LAHKO PRIDE DO TVEGANJ, KI NAM ONEMOGOČAJO DOSEGANJE CILJEV NAŠE INSTITUCIJE:

- Zakaj obstajamo?
- Kaj je naše poslanstvo?
- Kaj je naša osnovna dejavnost?
- Kakšno je pričakovano ravnanje in odgovornost naših javnih uslužbencev in vodstva (funkcionar, uradnik na položaju ipd.)?
- Kdo so naše stranke?

- Kakšna so njihova zakonita pričakovanja?
- V katerih delih procesa obstajajo, zaradi interesov teh strank, pri nas, zaposlenih, možnosti ali okoliščine, da ne bi opravili od nas pričakovanih dejanj/ravnanj in odgovornosti na način, da ne bi bila oblast, funkcija, pooblastilo, ki nam je dana(o), uporabljena(o) v nasprotju z zakonom, zakonsko dopustnimi cilji in etičnimi standardi?
- Kaj bi lahko šlo narobe pri organizacijskih pogojih (predpisi, politike), ki določajo pristojnosti in način delovanja naše institucije? Zakaj, kdaj in kako bi to prepoznali? Kako se lahko zavarujemo?
- Kaj bi lahko šlo narobe pri naših zaposlenih? Zakaj, kdaj in kako bi to prepoznali? Kako se lahko zavarujemo?
- Kakšno je želeno stanje? Kaj želimo doseči?
- V čem smo dobri? Kaj je naša prednost? S čim se lahko pohvalimo? Kaj znamo?
- Kaj bi lahko šlo narobe pri delovnih procesih naše institucije? Zakaj, kdaj in kako bi to prepoznali? Kako se lahko zavarujemo?

Uporabni metodologiji za ugotavljanje tveganj sta merjenje in presojanje. Objektivna merila in merjenje so osnovne sestavine upravljanja institucije. Meriti pomeni ugotavljati oziroma določati, koliko dogovorjenih enot kaj obsega, vsebuje. Subjektivna merila in presojanje pa so sestavine analize, ko s podrobno raziskavo podatkov, dejstev pridemo do ugotovitev.

Spoštovanje določb ZIntPK in ZZPRi glede posameznih institutov (darila, lobiranje, nasprotje interesov in drugi), do katerega se moramo po Smernicah opredeliti znotraj načrta integritete, je možno ocenjevati in presojati glede na statistične podatke znotraj posamezne institucije (javni zavodi, ministrstva...) ali glede na pogostost in težo kršitev v zvezi s posameznim institutom. Presajo lahko opravimo s pomočjo primerjave idealnega dejanskega stanja v zvezi z izpolnjevanjem zakonskih obveznosti, kot ga določa predpis, ter ugotovljenimi odstopanji v okviru naše institucije. Razlika predstavlja tveganje!

Primeri področij v javnem sektorju, kjer so funkcionarji in javni uslužbenci še posebej izpostavljeni skušnjavi ali poizkusom zunanega ali notranjega vplivanja, da bi ravnali v nasprotju z dolžnim ravnanjem oziroma pričakovanjem:

- pripravljanje predpisov,
- sprejemanje predpisov,
- upravljanje z denarnimi sredstvi in drugim javnim premoženjem (npr. z nepremičninami),
- upravljanje s pomembnimi podatki in informacijami,
- odločanje o dovoljenjih, soglasjih, licencah, koncesijah,

- odločanje o drugih pravicah posameznikov in pravnih oseb,
- volitve, imenovanja ali zaposlovanje na pomembne funkcije in delovna mesta,
- področja, kjer se javni sektor srečuje z javno-zasebnim partnerstvom,
- pripravljanje in izvajanje javne nabave, javnih razpisov,
- sklepanje pogodb,
- vzpostavljanje mednarodnih stikov in podobno.

Primeri okoliščin, ki predstavljajo dejavnike tveganj za nastanek tveganj, koruptivnih, protipravnih ali drugih neetičnih ravnanj pri organizacijskih pogojih, ki določajo področje dela in pristojnosti zavezanca:

- nejasen, nerazumljiv, dvoumen predpis,
- predpis ali njegova dopolnitev je v nasprotju z načelom pravne države,
- potreba po vedno novem tolmačenju predpisa,
- odsotnost sledljivosti nastanka dokumentov, predpisov,
- neusklajene politike delovanja institucij v notranjem in zunanjem okolju,
- nejasna določitev pristojnosti in podobno.

Primeri okoliščin, ki predstavljajo dejavnike tveganj za nastanek tveganj, koruptivnih, protipravnih ali drugih neetičnih ravnanj pri procesih delovanja zavezanca:

- procesi delovanja niso določeni ali pa so nejasni.

Primeri okoliščin, ki predstavljajo dejavnike tveganj za nastanek tveganj, koruptivnih, protipravnih ali drugih neetičnih ravnanj pri zaposlenih zavezanca:

- nevednost,
- neizkušенost,
- nemoralnost,
- zloraba moči in drugo.

ANALIZIRANJE TVEGANJ

Po prepoznavi tveganj pregledamo in ocenimo obstoječe ukrepe in kontrole, ki jih že imamo vzpostavljene v instituciji. Če so te kontrole oziroma ukrepi ustrezni in učinkoviti, bodo verjetno odpravili večino dejavnikov tveganj oziroma bomo ugotovili, da nas naštetih dejavnikov tveganja, glede na obstoječe kontrole oziroma ukrepe, ne ogrožajo oziroma ne nakazujejo, da bi se tveganje, v katerega so usmerjeni, pojavilo ali uresničilo. Pri analiziranju dejavnikov tveganj v bistvu ocenjujemo ustreznost in moč obstoječih kontrol oziroma ukrepov v primerjavi z ugotovljenimi tveganji. Rezultat analize je ugotovitev, ali je tveganje:

- obvladano, torej so ukrepi ustrezni in zadostni,
- delno obvladano, kar pomeni, da je treba ukrepe dopolniti,
- neobvladano, kar pomeni, da ukrepov ni ali pa so neustrezni.

V nadaljnjih korakih vrednotimo samo neobvladana oziroma delno obvladana tveganja.



Če smo ugotovili, da v instituciji ne beležimo lobističnih stikov, dejavnik tega tveganja pa je pomanjkanje ozaveščenosti zaposlenih, ki ali ne vedo, da je lobistične stike treba beležiti, ali pa ne vedo, v kakšnih primerih se v njihovi instituciji pojavlja lobiranje in zato lobističnih stikov, ko pride do njih, ne prepoznajo ter jih tudi ne zabeležijo, bomo sedaj ugotavljali, ali v instituciji že imamo kakšne ukrepe in kontrole, s katerimi bi to tveganje lahko obvladovali. Najprej preverimo, ali izvajamo aktivnosti ozaveščanja zaposlenih. Ugotovimo lahko, da na primer aktivnosti ozaveščanja izvajamo, vendar ne v zvezi s tematiko lobiranja, temveč pozornost namenjamo drugim tematikam iz ZIntPK. Torej so naše aktivnosti ozaveščanja nezadostne, čeprav obstajajo. Treba jih bo razširiti tudi na temo lobiranja.

Preverimo še lahko, ali bi lahko nebeleženje lobističnih stikov zaznali z obstoječimi notranjimi kontrolami. Ugotovimo lahko, da se o izpolnjevanju obveznosti po ZIntPK v instituciji ne pogovarjamo oziroma da nihče od zaposlenih ne bdi nad izpolnjevanjem obveznosti naše institucije po ZIntPK. Če bi, bi ta zaposleni verjetno tudi občasno preveril, ali je naša institucija naredila kakšen zapis o lobističnem stiku in bi verjetno, ko bi ugotovil, da ne, skušal ugotoviti vzrok temu. Tako bi že prej ugotovili, da ne beležimo lobističnih stikov in bi lahko pozornost temu, zakaj lobistične stike ne beležimo, že prej namenili ter tako naslovili to tveganje. Drugih kontrol nimamo (npr. beleženje obiskovalcev naše institucije in s tem možnost preveriti pri zaposlenih, zakaj ga je nek obiskovalec obiskal in ali je morebiti kdo izmed obiskovalcev lobist).

VREDNOTENJE (OCENJEVANJE) TVEGANJ

Tveganja, ki jih z obstoječimi ukrepi oziroma kontrolami ne obvladujemo, bomo institucije vnesle v register tveganj.

Vsako tveganje moramo nato vrednotiti na način, da določimo njegovo stopnjo. Pri vrednotenju si pomagamo s temperaturno mapo, s katero določimo stopnjo:

- verjetnosti uresničitve tveganja in
- posledice (njeno težo, velikost, pomembnost), če bi se tveganje uresničilo.



Tveganje nebeleženja lobističnih zapisov moramo ovrednotiti, s čimer ugotovimo, kako pomembno je za našo institucijo z vidika njegovega upravljanja. Pri vrednotenju tveganja si pomagamo s temperaturno mapo (glej spodaj). Tako lahko na primer ugotovimo, da naša institucija pogosto pripravlja splošne akte na področju, ki je zelo obremenjeno s korupcijskimi tveganji (javna naročila visokih vrednosti, priložnosti za dober zaslužek, veliko podjetij, ki delujejo na tem področju in oddajajo ponudbe v postopkih javnega naročanja, nekaj korupcijskih afer v preteklosti ipd.), ter da obstaja veliko interesnih organizacij, ki želijo na te splošne akte vplivati preko lobistov. Prav tako ocenimo, da so lahko negativne posledice za našo institucijo velike (npr. globe, predpisane v ZIntPK za nebeleženje lobističnih stikov so visoke, Komisija lobistične stike objavlja, kar pomeni, da javnost oziroma nekdo, ki ve za lobistični stik, z lahkoto preveri, ali smo izpolnili zakonsko obveznost in ga zabeležili ter v primeru, da ga nismo, na to opozori Komisijo ipd.). Glede na navedeno, lahko ocenimo, da je tveganje nebeleženja lobističnih stikov z vidika njegove kritičnosti za našo institucijo visoko. To pomeni, da bomo to tveganje morali upravljati, saj bi drugače lahko povzročilo nam in naši instituciji velike negativne posledice.

TEMPERATURNA MAPA

Pri vsakem posameznem tveganju (npr. nedovoljeno sprejemanje daril, nezakonito lobiranje, nasprotje interesov, kršitve določb o omejitvah poslovanja itd.) je treba na koncu ovrednotiti kritičnosti tveganja kot celote. To vrednotenje se izvede na podlagi temperaturne mape (glej spodaj). Pri tej temperaturni mapi pri vsakem posameznem tveganju kot celoti ovrednotimo verjetnost uresničitve tega tveganja in težo/velikost/pomembnost posledice tega tveganja, če se to pojavi. Tako verjetnost uresničitve tveganja kot težo/velikost/pomembnost posledice lahko ovrednotimo s štirimi stopnjami, to je nič, majhna, večja ali visoka verjetnost/posledica. Glede na določitev stopnje verjetnosti uresničitve tveganja in posledice dobimo vrednost kritičnosti tveganja, ki je lahko nič, majhna kritičnost, večja kritičnost ali visoka kritičnost.

Vrednotenje kritičnosti tveganj (ki upošteva različne možne kombinacije verjetnosti uresničitve tveganja in vpliva posledice na institucijo) se izvede na naslednji način:

Verjetnost nastanka dogodka	visoka	Majhna kritičnost	Večja kritičnost	Visoka kritičnost	Visoka kritičnost
	večja	Majhna kritičnost	Večja kritičnost	Večja kritičnost	Visoka kritičnost
	majhna	Majhna kritičnost	Majhna kritičnost	Večja kritičnost	Večja kritičnost
	nič	nič	Majhna kritičnost	Majhna kritičnost	Majhna kritičnost
Posledice		nič	majhna	večja	visoka
Velikost vpliva na institucijo					

Verjetnost	Kaj to pomeni v konkretni instituciji
NIČ: tveganje ne obstaja	Tega tveganja ne zaznavamo.
MAJHNA: redko (izjemni primeri)	Npr. dogodek se še ni zgodil oziroma se je zgodil le enkrat pred več leti.
VEČJA: možno (tveganje se lahko uresniči srednjeročno)	Npr. dogodek se lahko zgodi v naslednjih letih in se večkrat ponovi.
VISOKA : verjetno/skoraj gotovo (tveganje se bo kratkoročno zelo verjetno uresničilo,	Npr. dogodek se lahko zgodi v naslednjem letu oziroma nekaj mesecih ter se večkrat ponovi (npr. mesečno, tedensko).
Posledice	Kaj to pomeni v konkretni instituciji
NIČ: posledice ni	Posledic tega tveganja ne zaznavamo.
MAJHNA: majhna finančna škoda, izvajanje ni ogroženo, ni sodnih posledic, ugled ni ogrožen	Posledic praktično ni, za odpravo nastanka dogodka so potrebni majhni ukrepi.
VEČJA: zmerna finančna škoda, treba reorganizirati aktivnosti, kratkoročno zmanjšanje ugleda.	Posledice so za institucijo precej pomembne, saj je treba reorganizirati določene problematične aktivnosti ter odpraviti povzročeno škodo.

VISOKA: pomembna/izjemna finančna škoda, potreba po spremembi načrtov, sprememba organizacije, poslanstvo in temeljne aktivnosti so ogrožene, grožnja sodnih postopkov, izguba ugleda in zaupanja	Bistvene posledice za institucijo, potrebni so posegi v temeljne dejavnosti in aktivnosti institucije, potrebna so velika finančna sredstva za odpravo povzročene škode
--	--

Pri odpravi tveganj imajo prioriteto tveganja z visoko oziroma večjo kritičnostjo, kar pomeni, da se morajo najprej začeti izvajati ukrepi za obvladovanje teh tveganj.

DOLOČITEV UKREPOV

Skladno s tako določeno stopnjo izberemo/določimo ustrezne ukrepe za obvladovanje tega tveganja, in sicer se odločimo, ali ga je treba odpraviti, vzdrževati na sprejemljivi ravni, preusmeriti drugam (npr. na zavarovalnico), preprečiti. Predlog tveganj in določenih stopenj/ocen teh tveganj, ki jih je treba obravnavati preko končnega registra tveganj, na delovni skupini opremimo še s predlogi ukrepov in prioriteta za ukrepe, nosilci in roki njihove uveljavitve ter vse skupaj predložimo v potrditev vodstvu oziroma odgovorni osebi, ki je odgovorna za načrt integritete. Vodstvo oziroma odgovorna oseba bo preverila, ali lahko predlog delovne skupine v celoti ali delno potrdi ali ga v celoti zavrne. Odločitev o tem je naloga in odgovornost vodstva oziroma odgovorne osebe, s tem pa tudi odločanje o razporeditvi virov sredstev, s katerimi upravlja. Velik razkorak med predlogom delovne skupine in odločitvijo vodstva oziroma odgovorne osebe je pomemben pokazatelj, kako delovanje institucije vidijo zaposleni in kako vodstvo, kar predstavlja svojevrstno tveganje za institucijo.



Ker smo ugotovili, da v instituciji ne prepoznavamo lobističnih stikov niti nekateri ne vemo, da obstaja obveznost beleženja lobističnih stikov, bo eden od ukrepov za obvladovanje tveganja zagotovo ozaveščanje zaposlenih. Ta ukrep lahko izvede pooblaščenec za integriteto, ki nam občasno, a redno predstavi lobiranje. Pri tem ne pozabimo, da bi se morali novozaposleni takšnega usposabljanja udeležiti čimprej, kmalu po zaposlitvi. O tej tematiki se lahko seznani na spletnih straneh Komisije. Občasno lahko, za težja vprašanja s področja lobiranja, k izvedbi usposabljanj povabimo predstavnike Komisije.

Da bomo lažje prepoznali področja in delovne procese, kjer se lahko lobiranje pogosteje pojavlja v naši instituciji, bomo razmislili, katera so tista področja in delovni procesi, ki se nanašajo na obravnavo in sprejemanje predpisov in drugih splošnih aktov, ter katera so tista področja in delovni procesi, kjer odločamo o drugih javnih zadevah. Tam namreč nejavno vplivanje lobistov pomeni lobiranje. Tako bomo lažje zasnovali druge ukrepe, namenjene obvladovanju tveganj. Če smo na primer v naši instituciji pristojni za pripravo zakonov in podzakonskih aktov na področju okolja, je pomembno, da so naši ukrepi zasnovani

ZAPIS TVEGANJ IN UKREPOV Z METODO SMRČEK

Tveganja naj bodo zapisana/opisana kar se da natančno in specifično. Bolj ko je tveganje jasno opredeljeno, lažje bomo poiskali ukrepe za njihovo upravljanje oziroma obvladovanje. Tveganje naj ima podlago v realnem življenju in naj bo kot tako upravljanje s tem tveganjem za nas pomembno. Pomembno je tudi, kolikšen vpliv ima tveganje na našo institucijo, sodelavce ali druge deležnike, uporabnike. Nekatera tveganja se nam bodo zdela velika in pomembna, druga zgolj bežna. Dejansko bo pokazal čas, s kolikšnimi tveganji se soočamo. Bolj ko bomo uporabljali prave ukrepe za upravljanje s tveganji, bolj se bodo nižali vplivi tudi drugih tveganj. Zato je pomembno določiti učinkovite in uspešne ukrepe za upravljanje s tveganji. Zelo dobre ukrepe bomo prepoznali tako, da bodo narejeni po metodi SMRČEK.

Ukrep, ki je narejen po metodi SMRČEK, je:

- Specifičen = zelo konkreten;
- Merljiv = vedno vemo, ali ukrep uresničujemo, ker je opredeljen s številčnim kazalcem (datum, število ur, dni ipd.); lahko gre za več korakov, da bo ukrep izveden, pri čemer so vsi izdelani po enaki metodi;
- Realen = je uresničljiv;
- Časovno opredeljen = lahko spremljamo, kdaj bo ukrep uresničen;
- Enostaven = vedno vemo, kdo ga bo izvedel;
- Kontroliran = hitro ugotovimo, ali bomo ukrep izvedli, in s potrebnimi vzvodi poskrbimo za realizacijo (pooblastilo ima pooblaščenec za integriteto).

SPREMLJANJE IZVAJANJA NAČRTA INTEGRITETE IN NJEGOVO POSODABLJANJE

Načrt integritete je treba skladno s Smernicami spremljati, in sicer mora pooblaščenec za integriteto najmanj vsake tri mesece poročati vodstvu oziroma odgovorni osebi o izvajanju načrta integritete (o učinkovitosti izvajanih ukrepov, o morebitnih novih tveganjih, o predlogih izboljšav). Vodstvo oziroma odgovorna oseba pa je na drugi strani odgovorna redno spremljati izvajanje ukrepov in posledično posodabljati tveganja iz načrta integritete, vrednotiti rezultate in učinke izboljšav. Torej, če pride do spremembe okoliščin, ki lahko izhajajo iz notranjega ali zunanjega okolja institucije in ki lahko vplivajo na dejavnike tveganj, sama tveganja, sprejete ukrepe, njihove nosilce, roke in prioritete, je seveda treba takoj pristopiti k posodobitvi načrta integritete.



Pooblaščenec za integriteto vsake tri mesece poroča vodstvu oziroma odgovorni osebi o izvajanju načrta integritete.



Pooblaščenec za integriteto bo na rednih sestankih vodstva predstavil tveganja in ukrepe za obvladovanje tveganj s področja lobiranja. S tem bo že vodstvo samo ozaveščal o tovrstnih tveganjih, prav tako pa bo s tem vodstvo obveščal tudi o tem, kako obvladovanje teh tveganj poteka in ali je uspešno. Tako ima tudi vodstvo možnost, da s svojimi predlogi vpliva na njegovo vsebino. Hkrati pa s tem načrt integritete postane orodje upravljanja, saj omogoča vodstvu, da spremlja, ali je uspešno pri prepoznavanju tveganj in pri njihovem obvladovanju.

9 NADZOR

Nad upravljanjem s tveganji je treba izvajati nadzor, da se ukrepi, ki so določeni v načrtu integritete, izvajajo, da jih izvajajo za to določeni nosilci in da se ukrepi izvajajo v določenih rokih. Poleg tega je nadzor pomemben zato, da se v primeru spremenjenih okoliščin lahko takoj odreagira tako, da se načrt integritete oziroma njegove aktivnosti posodobijo glede na spremenjene okoliščine. V takih primerih bomo mogoče morali spremeniti ukrepe, roke, nosilce, ali jih dodati ali ukiniti, ker za njih ne bo več potrebe.

Primarno je za nadzor pristojno vodstvo oziroma odgovorna oseba za načrt integritete. Pri tem mu pomaga pooblaščenec za integriteto, ki je dolžan redno spremljati in obdobjno poročati vodstvu in nadzornim organom ter notranji revizijski službi o uresničevanju načrta integritete.

Preko nadzora notranjih kontrol lahko kakovost načrta integritete oceni tudi notranji revizor.

Tudi nadzorni organi institucije, ki spremljajo in nadzorujejo njeno delovanje, so upravičeni in dolžni kot vir informacij uporabiti načrt integritete. Tako npr. svet javnega vrtca med drugim sprejema program razvoja vrtca, letni delovni načrt in poročilo o njegovi uresnitvi. Seznanitev s tveganji ter načinom, kako institucija tveganja z ukrepi naslavlja, je pomembna informacija, ki lahko vpliva na to, ali bo javni vrtec dosegel zastavljeni program razvoja oziroma kakšna bosta njegova letni delovni načrt in poročilo o njegovi uresnitvi.

Nadzor nad uresničevanjem načrta integritete kot zunanji nadzorstveni organ vrši Komisija na podlagi zakona. Institucije so namreč dolžne načrt integritete, potem ko ga prvič izdelajo in uvedejo, posredovati Komisiji v roku enega leta na način, da tveganja in ukrepe vnesejo v elektronski register tveganj, ki je del informacijskega sistema Komisije za upravljanje s tveganji. Glede načrtov integritete ostalih institucij, ki ga že imajo uvedenega, pa Komisija načrte integritete nadzoruje s spremljanjem njihove vsebine preko informacijskega sistema ter z zahtevo po dodatnih pojasnilih in dokumentaciji v primeru nejasnosti.



Nadzor primarno izvaja vodstvo institucije – tako se seznani s tveganji, ki ogrožajo institucijo, in lahko sprejme ustrezne odločitve glede upravljanja institucije.

Načrt integritete je dober vir informacij tudi za nadzorni organ institucije, saj mora nadzorovati delo posloводства. Slab načrt integritete je pokazatelj, koliko pozornosti vodstvo institucije namenja korupcijskim tveganjem oziroma kako resno jih naslavlja.

10 POROČANJE

Institucije moramo Komisiji poročati o:

- prvič izdelanem načrtu integritete in njegovi uvedbi – prvič izdelan načrt integritete moramo institucije Komisiji predložiti v roku enega leta od dne sklepa vodstva oziroma odgovorne osebe o imenovanju delovne skupine za izdelavo načrta integritete. To storimo s tem, da tveganja, ukrepe, nosilce ukrepov ter roke za izvedbo, ki sta jih vodstvo oziroma odgovorna oseba potrdili, vnesemo v elektronski register tveganj, ki ga vodi Komisija
- uresničevanju načrta integritete.
 - Redno poročanje: O tem institucije pošljemo poročilo v elektronski obliki Komisiji vsako leto do 5. junija za obdobje od maja preteklega leta do maja tekočega leta.
 - Izredno poročanje: Komisija nas lahko pozove k posredovanju poročila. To moramo storiti v roku osmih delovnih dni od prejema zahteve. V primeru, da nam je Komisija izdala priporočila za izboljšanje načrta integritete, moramo o (ne)izvedbi priporočil Komisijo obvestiti v roku treh mesecev.



Poročanje o načrtu integritete Komisiji:

- V enem letu po tem, ko institucija postane zavezanec – Komisiji posreduje celoten načrt integritete
- Vsako leto do 5. junija o izvajanju načrta integritete v obdobju od maja prejšnjega leta do maja koledarskega leta.



Komisija svetuje, da pooblaščenec za integriteto institucije pripravi časovnico obveznosti, ki jih mora institucija izpolniti po ZIntPK (mednje sodi tudi poročanje o uresničevanju načrta integritete), s časovnico seznani vodstvo in vse zaposlene, ki so nosilci posameznih obveznosti, ter redno spremlja izpolnjevanje obveznosti.

O obveznostih naj se redno, vnaprej obvešča tudi posameznike, ki imajo obveznosti po ZIntPK zaradi njihove funkcije, položaja, delovnega mesta (npr. funkcionarje in osebe, odgovorne za javna naročila o obveznosti prijave premoženjskega stanja, javne uslužbenke, ki so prejeli darilo, o obveznosti sporočanja podatkov o darilu osebi, ki vodi seznam daril v instituciji). Tako

SESTAVA NAČRTA INTEGRITETE - OKVIR IZDELAVE NAČRTA INTEGRITETE

VSEBINA NAČRTA INTEGRITETE				
	VSEBINE, SPLOŠNE ZA VSE INSTITUCIJE		VSEBINE, UPOŠTEVAJOČ SPECIFIČNO PODROČJE DELOVANJA INSTITUCIJE	
TVEGANJA	TVEGANJA, KI LAHKO INSTITUCIJI OTEŽIJO/ONEMOGOČIJO DOSEGANJE CILJEV PO ZIntPK in ZZPri: • Krepitev integritete in transparentnosti • Preprečevanje korupcije • Preprečevanje in odpravljanje nasprotja interesov • Zaščita javnega interesa	UKREPI ZA DOSEGO CILJEV ZIntPK in ZZPri: • Jih določata ZIntPK in ZZPri • Jih določijo institucije same, vendar sledijo doseganju ciljev ZIntPK in ZZPri	TVEGANJA, POVEZANA S SPECIFIČNO POSLANSTVA INSTITUCIJE, ki institucijo ovirajo pri doseganju ciljev iz zakonodaje, ki določa področje dela institucije	Ukrepe določi institucija sama
	Tveganja, ki izhajajo iz MNENJ IN POJASNIL KOMISIJE ali pa jih je komisija zaznala in NALOŽILA INSTITUCIJI, DA JIH VKLJUČI V NAČRT INTEGRITETE	UKREPI ZA DOSEGO CILJEV ZIntPK in ZZPri: • Jih določijo institucije same, vendar sledijo doseganju ciljev ZIntPK in ZZPri	Tveganja, ki jih zaznavajo NADZORSTVENE INSTITUCIJE S PODROČJA DELOVANJA INSTITUCIJE	Ukrepe lahko določijo nadzorstvene institucije s področja delovanja institucije
ORGANIZACIJSKI POGOJI	Predpisi in politike v smislu dobrega upravljanja in ravnanja, odločanja in usmerjanja, da lahko institucija sploh obstaja in uresničuje zadane cilje.			
PODROČJE ZAPOSLENIH	»Vdahnejo« življenje instituciji, ker z delom prispevajo k uresničevanju njenih ciljev.			
PODROČJE PROCESOV	Delovanje pod vnaprej določenimi pogoji in standardi, urejenimi s predpisi in politikami (organizacijski pogoji), ki z največjo možno mero predvidljivosti (gotovosti) in uspešnosti uresničuje zadane cilje.			

DEFINICIJE POJMOV ZA POTREBE NAČRTA INTEGRITETE

DEFINICIJE POJMOV, VEZANIH NA NAČRTE INTERGITETE	
Proaktiven (proactive)	Proaktivnost pomeni prevzemanje pobude, odgovornost za svoje odločitve in dejanja ter usmerjenost k iskanju rešitev, namesto da bi se le odzivali na zunanje okoliščine. Proaktivna oseba deluje preventivno, predvideva možne izzive in jih skuša rešiti, preden postanejo težave. To vključuje samoiniciativnost, načrtovanje in pripravljenost na spremembe, namesto pasivnega čakanja na navodila ali reakcije na situacije, ko se te že zgodijo.
Korupcija	»Korupcija« je vsaka kršitev dolžnega ravnanja uradnih in odgovornih oseb v javnem ali zasebnem sektorju, kot tudi ravnanje oseb, ki so pobudniki kršitev, ali oseb, ki se s kršitvijo lahko okoristijo, zaradi neposredno ali posredno obljubljenе, ponujene ali dane oziroma zahtevane, sprejete ali pričakovane koristi zase ali za drugega. 1. točka 4. člena ZIntPK
Jemanje podkupnine	Je dejanje, ko: - uradna oseba ali javni uslužbenec, zase ali za koga drugega zahteva ali sprejme nagrado, darilo ali kakšno drugo korist ali obljubo oziroma ponudbo take koristi, da bi v mejah svojih uradnih pravic opravila uradno dejanje, ki ga ne bi smela opraviti, ali da ne bi opravila dejanja, ki bi ga morala ali smela opraviti ali kako drugače zlorabila svoj položaj, - uradna oseba ali javni uslužbenec, zase ali za koga drugega zahteva ali sprejme nagrado, darilo ali kakšno drugo korist ali obljubo oziroma ponudbo take koristi, da bi v mejah svojih uradnih pravic opravila uradno dejanje, ki bi ga tudi sicer morala ali smela opraviti, ali da ne bi opravila dejanja, ki ga tudi sicer ne bi smela opraviti, ali kako drugače uporabila svoj položaj, - uradna oseba ali javni uslužbenec, ki zahteva ali sprejme nagrado, darilo ali kakšno drugo korist, potem ko opravi oziroma ne opravi uradnega dejanja iz prejšnjih alinej zgoraj. 261. člen KZ-1
Dajanje podkupnine	Jo dejanje, ko: - nekdo uradni osebi ali javnemu uslužbencu obljubi, ponudi ali da nagrado, darilo ali kakšno drugo korist zanjo ali za koga drugega, da bi v mejah svojih uradnih pravic opravila uradno dejanje, ki ga ne bi smela opraviti, ali da ne bi opravila dejanja, ki bi ga morala ali smela opraviti ali da bi kako drugače zlorabila svoj položaj;

	- nekdo uradni osebi ali javnemu uslužbencu obljubi, ponudi ali da nagrado, darilo ali kakšno drugo korist zanj ali za koga drugega, da bi v mejah svojih pravic opravila uradno dejanje, ki bi ga tudi sicer morala ali smela opraviti, ali da ne bi opravila dejanja, ki ga tudi sicer ne bi smela opraviti ali da bi kako drugače uporabila svoj položaj. 262. člen KZ-1
Sprejemanje koristi za nezakonito posredovanje	Je dejanje, ko: - kdo zase ali za koga drugega zahteva ali sprejme nagrado, darilo ali kakšno drugo korist ali obljubo oziroma ponudbo take koristi, da bi izkoristil svoj položaj ali svoj resnični ali domnevni vpliv in posređoval, da se opravi ali ne opravi kakšno uradno dejanje; - kdo izrabi svoj položaj ali svoj resnični ali domnevni vpliv in posređuje, da bi se opravilo uradno dejanje, ki se ne bi smelo opraviti, ali da se ne bi opravilo uradno dejanje, ki bi se moralo ali smelo opraviti. 263. člen KZ-1
Nedovoljeno sprejemanje daril javnih uslužbencev	Javni uslužbenec v zvezi z opravljanjem svoje funkcije, javne službe, ali v zvezi s svojim položajem, ne sme zahtevati ali sprejemati daril, uslug, gostoljubnosti ali drugih koristi zase ali za svojo družino, bližnje sorodnike, prijatelje, osebe javnega ali zasebnega prava, s katerimi ima ali je imel poslovne ali politične stike, ki bi lahko vplivali ali ustvarjali videz, da vplivajo na nepristranskost, s katero opravlja javne naloge, oziroma ustvarjajo ali bi lahko ustvarjali videz, da so nagrada v zvezi z opravljanjem javnih nalog. To ne vključuje običajne gostoljubnosti ali daril majhne vrednosti. 18. člen Kodeks ravnanja javnih uslužbencev 30. člen ZIntPK
Dajanje daril za nezakonito posredovanje	Je dejanje, ko: - nekdo drugemu obljubi, ponudi ali da nagrado, darilo ali kakšno drugo korist zanj ali za koga drugega, da bi izkoristil svoj položaj ali svoj resnični ali domnevni vpliv in posređoval, da se opravi ali ne opravi kakšno uradno dejanje; - nekdo drugemu obljubi, ponudi ali da nagrado, darilo ali kakšno drugo korist zanj ali za koga drugega, da bi izkoristil svoj položaj ali svoj resnični ali domnevni vpliv in posređoval, da bi se opravilo uradno dejanje, ki se ne bi smelo opraviti, ali da se ne bi opravilo uradno dejanje, ki bi se moralo ali smelo opraviti. 264. člen KZ-1
Poneverba	Je dejanje, ko si nekdo protipravno prilasti denar, premično stvar ali drug del tujega premoženja, ki mu je zaupano v zvezi z zaposlitvijo

	ali pri opravljanju gospodarskih, finančnih ali poslovnih dejavnosti ali pri opravljanju dolžnosti skrbnika ali mu je prepuščeno kot uradni osebi v službi. 209. člen KZ-1
Goljufija	Je dejanje, ko nekdo, zato da bi sebi ali komu drugemu pridobil protipravno premoženjsko korist, spravi koga z lažnim prikazovanjem ali prikrivanjem dejanskih okoliščin v zmoti ali ga pusti v zmoti in ga s tem zapelje, da ta v škodo svojega ali tujega premoženja kaj stori ali opusti. 211. člen KZ-1
Zloraba uradnega položaja	O zlorabi uradnega položaja govorimo, če javni uslužbenec: - ponuja ali daje kakršnekoli prednosti v zvezi z opravljanjem javnih nalog, ki bi bile kakor koli povezane z njegovim položajem javnega uslužbenca, razen če je po zakonu pooblaščen, da to stori; - v zasebne namene vpliva na katerokoli osebo, osebo javnega ali zasebnega prava ali na druge javne uslužbence z uporabo svojega uradnega položaja ali s ponujanjem osebnih ugodnosti; - če javni uslužbenec izrabi svoj položaj ali prestopi meje uradnih pravic ali ne opravi uradne dolžnosti in s tem sebi ali komu drugemu pridobi kakšno nepremoženjsko korist ali komu prizadene škodo. 21. člen Kodeks ravnanja javnih uslužbencev 257. člen KZ-1
Zloraba javnih sredstev	(U)poraba javnih sredstev za napačen (zasebni) interes oziroma v nasprotju z javnim interesom, na napačen način; z javnimi sredstvi je potrebno ravnati gospodarno, učinkovito, uspešno, smotno, pregledno (transparentno). Pri uresničevanju svoje pravice do odločanja po prosti presoji mora javni uslužbenec zagotoviti, da se javno premoženje in finančna sredstva, ki so mu zaupana, upravljajo in uporabljajo učinkovito, smotno in gospodarno. Navedeno se ne sme uporabljati v zasebne namene, razen kadar je za to dano dovoljenje v skladu z zakonom. O zlorabi javnih sredstev govorimo, kadar uradna oseba, javni uslužbenec ali druga pooblaščenca oseba uporabnika javnih sredstev pri naročanju, pridobivanju, upravljanju teh sredstev ali razpolaganju z njimi zavestno krši predpise, opušča dolžno nadzorstvo ali kako drugače povzroči ali omogoči nezakonito ali nenamensko uporabo javnih sredstev, čeprav predvideva ali bi morala in mogla predvidevati, da lahko za javna sredstva zaradi tega nastane večja premoženjska škoda, in ta res nastane.

	23. člen Kodeks ravnanja javnih uslužbencev 257.a člen KZ-1
Nezdružljivost funkcij, članstva, dejavnosti	Pomeni, da so določene funkcije in uradni položaji take narave, da so medsebojno nezdružljivi ali zaradi tega, ker bi šlo v nasprotnem primeru za kopičenje oblasti, ali pa ker bi šlo za združevanje hierarhično nezdružljivih pooblastil in pristojnosti v eni osebi (npr. regulator-izvajalec; izvajalec - nadzornik,) ali pa za združevanje funkcij različnih vej oblasti, ipd., kar že po naravi stvari same predstavlja visoko tveganje za pravno državo.
Nasprotje interesov	11. in 12. točka 4. člena ZIntPK: Nasprotje interesov so okoliščine, v katerih zasebni interes uradne osebe ali osebe, ki jo subjekt javnega sektorja imenuje kot zunanjega člana komisije, sveta, delovnih skupin ali drugega primerljivega telesa, vpliva ali ustvarja videz, da vpliva, na nepristransko in objektivno opravljanje njenih javnih nalog. Zasebni interes osebe pomeni premoženjsko ali nepremoženjsko korist zanjo, za njene družinske člane in za druge fizične ali pravne osebe, s katerimi ima ali je imela ta oseba ali njen družinski član osebne, poslovne ali politične stike. 13. člen Kodeksa ravnanja javnih uslužbencev: Nasprotje interesov nastane v okoliščinah, pri katerih ima javni uslužbenec zasebni interes, ki je tak, da vpliva ali ustvarja videz, da vpliva na nepristransko in objektivno opravljanje javnih nalog. Zasebni interes javnega uslužbenca vključuje kakršno koli korist zanj, za njegovo družino, bližnje sorodnike, prijatelje in osebe ali osebe javnega ali zasebnega prava, s katerimi ima ali je imel poslovne ali politične stike. Zasebni interes vključuje tudi kakršno koli obveznost, bodisi finančno ali drugo, ki se nanaša na javnega uslužbenca.
Lobiranje	Lobiranje je delovanje lobistov, ki za interesne organizacije izvajajo nejavno vplivanje na odločanje državnih organov, Banke Slovenije, organov lokalnih skupnosti in nosilcev javnih pooblastil pri obravnavi in sprejemanju predpisov in drugih splošnih aktov ter na odločanje državnih organov, Banke Slovenije, organov in uprav lokalnih skupnosti ter nosilcev javnih pooblastil o drugih zadevah razen tistih, ki so predmet sodnih in upravnih postopkov, postopkov, izvedenih po predpisih, ki urejajo javna naročila, in drugih postopkov, pri katerih se odloča o pravicah ali obveznostih posameznikov. Za dejanje lobiranja šteje vsak nejavni stik lobista z lobiranci, ki ima namen vplivati na vsebino ali postopek sprejemanja prej navedenih odločitev. 14. točka. 4. člena ZIntPK

Premoženje, premoženjska korist	Premoženje je izraz za vse materialne in nematerialne dobrine, ki jih ima v lasti posameznik, organizacija ali država in imajo ekonomsko vrednost, vključujejo pa: - lastništvo oziroma delež, delnice in upravljavske pravice v gospodarski družbi, zasebnem zavodu, drugi zasebni dejavnosti, - letne dohodke, ki so osnova za dohodnino, - nepremičnine, - premičnine, - denarna sredstva pri bankah, hranilnicah, hranilno-kreditnih službah, - gotovino, - vrednostne papirje, - kriptovalute, - dolgove, obveznosti, prevzeta jamstva, dana posojila, - pravice in intelektualno lastnino. Premoženjsko korist ima nekdo, ki za neko svoje dejanje, vpliv prejme korist v eni do prej navedenih oblik premoženja.
Kršitev človeškega dostojanstva z zlorabo uradnega položaja ali uradnih pravic (mobing oz. šikaniranje)	Je dejanje, ko uradna oseba, ki pri opravljanju službe z zlorabo svojega uradnega položaja ali uradnih pravic s kom grdo ravna, ga žali, ga lahko telesno poškoduje ali sploh ravna z njim tako, da prizadene njegovo človeško dostojanstvo. 266. člen KZ-1
Prijavitelj	Oseba, ki je podala prijavo o kršitvi (iz svojega delovnega okolja ali drugod).
Zaščita prijaviteljev	Osebe, ki so podale prijavo o kršitvah, so upravičene do zaščite. Zaščito določa Zakon o zaščiti prijaviteljev, pa tudi drugi zakoni (kot npr. ZIntPK). Primarno zaščita vsebuje zaščito identitete (prepoved razkritja identitete) prijavitelja. Zakon o zaščiti prijaviteljev določa še številne druge ukrepe za zaščito prijaviteljev.
Protikorupcijska klavzula	Klavzula, ki jo morajo organi in organizacije javnega sektorja vključiti v vse pogodbe, katerih vrednost presega 10.000 evrov brez DDV ter s katero se podpisniki pogodbe zavezujejo, da s pogodbo ni obljubljen, ponujen ali dana kakšna nedovoljena korist za pridobitev posla, sklenitev posla pod ugodnejšimi pogoji, za opustitev dolžnega nadzora nad izvajanjem pogodbenih obveznosti ali za drugo ravnanje ali opustitev, s katerim je bila organu ali organizaciji iz javnega sektorja povzročena škoda ali je bila predstavniku organa, posredniku organa ali organizacije iz javnega sektorja, drugi pogodbeni stranki ali njenemu predstavniku, zastopniku ali posredniku omogočena pridobitev nedovoljene koristi.

	14. člen ZIntPK
Transparentno delovanje	To je delovanje, ki je pregledno in iz katerega izhajajo zaupanja vredne informacije ipd. Da bo delovanje pregledno, morajo biti elementi delovanja od sprejema do izvajanja odločitev pregledni, jasni in ne smejo zamegljevati dejstev. K temu pripomore dokumentiranje, standardiziranje procesov, aktivnosti, priprave, odločitev, poročanje o zadevah, njihova dostopnost, javna objava, osveščenost notranje in zunanje javnosti ipd.
Integriteta	Je pričakovano delovanje in odgovornost posameznikov in organizacij pri preprečevanju in odpravljanju tveganj, da bi bila oblast, funkcija, pooblastilo ali druga pristojnost za odločanje uporabljena v nasprotju z zakonom, pravno dopustnimi cilji in etičnimi kodeksi. 3. točka 4. člena ZIntPK
Načrt integritete	Načrt integritete, čeprav »utelešen« v dokumentu, je v svojem bistvu načrtovan in sistematičen postopek, s katerim ugotovimo, spremljamo, nadzorujemo, ukrepamo, posodabljammo upravljanje v zvezi s tveganji za korupcijo in zmanjševanje integritete tako, da ocenimo verjetnost nastanka tveganj in njihovih posledic pri katerih bi lahko prišlo do napačnega, škodnega, neetičnega ravnanja, določimo ukrepe za njihovo pravočasno odkrivanje, preprečevanje, odpravljanje tveganj za korupcijo in zmanjševanja integritete, preverjamo njihovo uspešnost in učinkovitost ter sistem vedno znova posodabljammo. Prav tako načrt integritete lahko uporabljamo tudi za obvladovanje drugih tveganj (varnostna, poslovna ipd.). Načrt integritete se sicer spreminja in dopolnjuje z delovanjem in spreminjanjem organizacije oziroma organa, tako da se vgradi mehanizme, ki odpravljajo tveganja in situacije, v katerih bi lahko prišlo do omenjenega ravnanja, oblikovati pa ga morajo vse organizacije in organi javnega sektorja.
Cilj načrtov integritete	Uvajanje odgovornega, etičnega vedenja, ravnanja, zagotavljanje okolja za krepitev integritete in odpravljanje in onemogočanje nastanka okoliščin, ki lahko privedejo do korupcije, neetičnih ravnanj, ogrožanja netransparentnosti in integritete institucije in njenih posameznikov.
Upravljanje (governance)	Upravljanje opisuje splošen pristop upravljanja, s katerim vodstvo vodi, nadzira celotno organizacijo, pri čemer v ta namen uporablja tako podatke o poslovanju kot hierarhično strukturo nadzora upravljanja. Aktivnosti vodenja zagotavljajo, da ključne informacije dosežejo izvršni nivo managerjev in da so dovolj popolne, točne in pravočasne, da se omogoči primerno vodenje, odločanje, in zagotavljanje mehanizmov nadzora, da se zagotovi, da so strategije, usmeritve in navodila vodstva sistematična in učinkovita.

Skladnost (compliance)	Skladnost pomeni delovati v skladu s predpisi. Na organizacijski ravni se skladnost doseže z upravljanjem procesov, ugotovijo se veljavne zahteve (opredeljene na primer v zakonih, predpisih, pogodbah, strategijah in politikah), oceni se stanje skladnosti, oceni se tveganje, ocenijo ter primerjajo se stroški, ki so lahko posledica neskladnosti in predvideni stroški za doseganje skladnosti, s tem se določijo tudi prednosti, način financiranja, določijo se kateri korektivni ukrepi so potrebni.
Strategija skladnosti	Predstavlja regulacijo in uvedbo norm, ustvarjanje ter vzdrževanje pogojev za etično vedenje, delovanje.
Cilj skladnosti (objective compliance)	Preprečiti nezakonito, neetično vedenje.
Tveganje (risk)	Je negotovost nastanka dogodka, ki lahko negativno ali pozitivno vpliva na doseganje strateških, operativnih in finančnih ciljev organizacije.
Upravljanje s tveganji (risk management)	Upravljanje s tveganji predstavlja vrsto postopkov, s katerimi se tveganja identificirajo, analizirajo, vrednotijo, določijo ukrepi za obvladovanje tveganj, postopki nadziranja tega procesa oziroma njegovega spremljanja, posodabljanja. Z upravljanjem s tveganji se vzpostavi sistem ustreznega odzivanja na ugotovljena tveganja, ki lahko negativno vplivajo na uresničevanje poslovnih ciljev organizacije.
Identifikacija (prepoznavanje) tveganj (identification - identify risks)	Identifikacija tveganja je proces, s katerim ugotovimo, kaj, kje, kdaj, zakaj in kako se lahko nekaj zgodi. Na koga vse se lahko nanaša, kdo vse je lahko udeležen.
Analiza ugotovljenih tveganj (analysis of the risks identified)	Analiza ugotovljenih tveganj je sistematičen proces za razumevanje narave tveganja in glede na to določitve njegove stopnje tveganja.
Postopek ugotavljanja, analiziranja, ocene in ukrepanja (the process of identifying, analyzing, evaluation and action)	To pomeni, da je treba opredeliti elemente izpostavljenosti tveganju, ugotovljena tveganja ovrednotiti in razvrstiti po verjetnosti in teži možnih posledic ter na podlagi takšne analize vzpostaviti primeren sistem za njihovo obvladovanje - tj. sistem notranjih kontrol.
Ocena tveganj (risk assessment)	Ocena tveganj je podlaga za določanje, na kakšen način bodo tveganja obvladovana.
Poslanstvo (mission)	Pove, zakaj obstajamo.
Kultura in vrednote (culture, values)	Pove, v kaj verjamemo.

Vizija (vision)	Pove, kaj hočemo doseči, postati.
Strategija	Strategija je dolgoročen načrt dejanj, potrebnih za reševanje problemov pri doseganju določenega cilja. Beseda izvira iz grških besed stratos (vojska) in ago (voditi), tudi danes se pogosto uporablja v kontekstu vojaških operacij, poleg tega pa tudi v politiki, ekonomiji in drugih dejavnostih. Pomeni, da naredimo načrt, v katerem opredelimo, določimo in izberemo pot do ciljev, ki smo si jih zadali, da jih dosežemo.
Strateški cilji (strategic objectives)	Predstavljajo najvišje vrednote.
Cilji posameznika (individual objectives)	Kaj hočem doseči? Kako skupne cilje organizacije pretvoriti v cilje posameznika?
Revizija (audit)	Vrsta presoje, in sicer skladnosti poslovanja z normativnimi zahtevami.
Spremljanje in pregledovanje (monitoring and reviewing)	Opazovanje dogajanj na nekem določenem področju. Z njim se pridobivajo povratne informacije o pravilnem izvajanju javnih ukrepov, da bi na tej podlagi lahko utemeljili potrebne popravke zaradi odstopanja od zastavljenih ciljev, skratka, z njim pridobivamo manjkajoče informacije. Gre za pomemben ponavljajoč proces, usmerjen v vedno nove izboljšave.
Ocena/Presoja (assessment/evaluation)	Je sodba/ocena npr. o pozitivnih in negativnih učinkih nekega ukrepa na podlagi upoštevanja ugotovitev iz spremljanja določenega dogajanja in na podlagi drugače pridobljenih ugotovitev. Namen je strukturiranje problematike, npr. kaj je vzrok, kaj posledica, kateri učinki so neposredni, kateri posredni.
Vrednotenje evalviranje (evaluation)	Najširša kategorija, ki uporablja rezultate predhodnih presoj tako, da jih tehta s stališča več različnih, vendar enako pomembnih, torej so-obstoječih in so-razvijajočih se vrednot, vpletenih v dolgem časovnem obdobju.

Generični proces upravljanja s tveganji

