

# OZDRAVTE VAŠU ORGANIZÁCIU

## PRAKTICKÁ PRÍRUČKA NA LIEČENIE A PREVENCIU KORUPCIE V MIESTNEJ SAMOSPRÁVE



**KNIHA 2**

### **Pomocník pri hľadaní riešení**

Ana Vasilache a Nicole Rata



**TIS**

Transparency International Slovensko



# OZDRAVTE VAŠU ORGANIZÁCIU

**PRAKTICKÁ PRÍRUČKA  
NA LIEČENIE A PREVENCIU KORUPCIE  
V MIESTNEJ SAMOSPRÁVE A KOMUNITE**



**KNIHA 2**

**Pomocník pri hľadaní riešení**

Ana Vasilache a Nicole Rata

Copyright © Copyright United Nations Human Settlements Programme, 2006  
a Partners Foundation for Local Development, FPD, 2006.  
All rights reserved

United Nations Human Settlements Programme (UN-HABITAT)  
PO Box 30030, Nairobi 00100, Kenya  
Tel: +254 20 7621 234  
Fax: +254 20 7624 266/7  
E-mail: tcbb@unhabitat.org  
E-mail: infohabitat@unhabitat.org  
ww.unhabitat.org

Transparency International Slovensko  
Bajkalská 25  
827 18 Bratislava, Slovensko  
Tel.: +421 2 5341 7207  
Fax: +421 2 5341 7207  
Email: tis@transparency.sk

## PREHLÁSENIE

Príručka nie je oficiálnou publikáciou OSN. Použité označenia a obsah príručky nevyjadrujú názor Sekretariátu OSN vzťahujúci sa na právny štatút akejkoľvek krajiny, územia, mesta či regiónu alebo ich orgánov alebo na vymedzenie hraníc, ekonomického systému či stupňa rozvoja. Analýzy, závery a odporúčania príručky sa výlučne nestotožňujú s Programom OSN pre ľudské sídla alebo jeho právnou radou.

## UN-HABITAT:

HS/863/06 Kniha 1 (Koncepty a stratégie)  
ISBN 92-1-131407-0 (Séria)  
ISBN 92-1-131851-3 (ISBN)  
HS/864/06 Kniha 2 (Pomôcky pri hľadaní riešení)  
ISBN 92-1-131407-0 (Séria)  
ISBN 92-1-131852-1 (ISBN)

## TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO

Preklad: Ctibor Košťál  
Jazyková úprava: Alena Kolesárová  
Výroba: ADIN, s.r.o.  
ISBN 978-80-89244-31-7

Príručka bola vydaná s finančnou podporou Veľvyslanectva USA v Slovenskej republike. Vláda USA nenesie zodpovednosť za informácie, závery a odporúčania, uvedené v príručke.

Tlač príručky tiež podporila spoločnosť Enel - Slovenské elektrárne.

## PREDSLOV UN-HABITAT

---



Korupcia má negatívny dopad na miestnu samosprávu a kvalitu života obyvateľov v mestách. Ak sa rozhodnutia nerobia na základe verejného záujmu, ale slúžia záujmu osobnému, oslabí sa schopnosť samosprávy presadzovať sociálny a ekonomický rozvoj, ako aj schopnosť ochraňovať životné prostredie. Následky vyplývajúce z nesprávnych rozhodnutí budú znášať všetci občania, no najmä ekonomicky slabšie vrstvy obyvateľstva, a to zhoršením kvality života.

UN-HABITAT ako hlavné centrum pre miestnu samosprávu v štruktúre OSN v boji proti korupcii zdôrazňuje potrebu dobrého spravovania. Dobré spravovanie vecí verejných spočíva v efektívnej participácii, transparentnosti, zodpovednosti a ústretovosti k potrebám a prioritám väčšiny občanov. Nedostatočná participácia môže mať za následok, že chudobní nemajú vplyv na rozhodovanie o prioritách rozvoja. Komplikované a nezodpovedné administratívne postupy samosprávy spôsobujú zvýšenie apatie občanov, čoho následkom sú nižšie zisky a menšie výdavky na sociálne programy a elementárne služby občanom. Nesprávne prerozdelenie prostriedkov vedie k nepomernému vynakladaniu financií na priority bohatších občanov na úkor chudobných. Netransparentné postupy územného rozvoja mesta vytlačujú nemajetných občanov na perifériu, do nebezpečných štvrtí, bez prístupu k hlavným výrobným zdrojom.

Práve z týchto dôvodov vo svete prevláda snaha zvýšiť požiadavky na spravovanie, transparentnosť a zodpovednosť na úrovni miestnej samosprávy. V mnohých krajinách túto úlohu na seba preberajú občianske združenia. Zmena však môže prísť i zvnútra miestnej samosprávy. Táto príručka s metaforickým názvom „Praktická príručka na liečenie a prevenciu korupcie v miestnej samospráve a komunite“ poskytuje množstvo rád, ako takýto proces iniciovať. Ponúka aktívny prístup pri budovaní kapacít na ozdravenie miestnej samosprávy, zvýšenie jej príjmov, zlepšenie poskytovania verejných služieb, zníženie chudoby, sociálnej exklúzie a podporuje dodržiavanie etických princípov.

Príručka je výsledkom iniciatívy Partners Foundation for Local Development (FPDL) s podporou Local Government Initiative Program (LGI) of the Open Society Institute a UN-HABITAT. Nadväzuje na publikáciu „Tools to Promote Transparency in Local Governance“ vytvorenú v spolupráci UN-HABITAT a Transparency International, ktorá bola zastrešená pod Global Campaign on Urban Governance. Nová príručka dopĺňa existujúce školiace materiály pre miestnu samosprávu vypracované naším oddelením pre vzdelávanie a budovanie kapacít.

Pevne verím, že táto príručka prispeje k podpore dobrého spravovania vecí verejných a k napĺňaniu Miléniových rozvojových cieľov. Uvítame vaše pripomienky, vrátane praktických skúseností, ktoré prispejú k zlepšeniu príručky.

**Anna K. Tibaijuka**

*námestníčka generálneho tajomníka a výkonná riaditeľka*



## PREDSLOV FPDL

---

*Nepochybujte o tom, že hŕstka hlbavých  
a presvedčených občanov dokáže zmeniť svet.  
V skutočnosti to dokážu len oni.*

Margaret Mead  
americká antropologička



Tieto motivujúce slová od Margaret Mead v nás vzbudzujú nádej, že v spolupráci s partnermi z LGI/OSI, UN-HABITAT a sieťou školiteľov zo strednej, východnej a juhovýchodnej Európy dokážeme svet zmeniť k lepšiemu.

Dosiahneme to pomocou medzinárodného regionálneho programu s názvom „Working together“, ktorého cieľom je nájsť agentov zmeny, školiteľov a vzdelávacie inštitúcie a naučiť ich budovať kapacity na podporu spravovania a demokratického vodcovstva v ich krajinách. Aktivity zamerané na budovanie kapacít zahŕňajú výcvik školiteľov, školiace materiály a šírenie metódik, sieťovanie a výmenu skúseností a podporu pre národné programy pre rozvoj.

„Ozdravte vašu organizáciu – praktická príručka na liečenie a prevenciu korupcie v miestnej samospráve a komunite“ nadväzuje na úspešnú spoluprácu medzi FDPL, LGI/OSI a UN-HABITAT v tvorbe a šírení školiacich materiálov. Pri písaní príručky sme boli inšpirovaní knihou „Korupčné mestá – praktická príručka na ozdravenie a prevenciu korupcie“ od kolektívu autorov – Roberta Klitgarda, Ronalda Maclean-Abaroa a H. Lindsey Parris.

Prečo sme sa rozhodli zamerať sa na miestnu samosprávu? Decentralizáciou a prijatím demokratických postupov pri spravovaní samosprávy vznikol priestor nielen pre efektívnejšie spravovanie, ale otvorili sa aj nové možnosti pre vznik decentralizovanej formy korupcie. Ak miestne samosprávy ignorujú potrebu transparentnosti a zodpovednosti, podporujú zneužívanie verejných prostriedkov za účelom osobného zisku. V období prechodu k demokracii sa implementáciou nových politík cez „choré“ inštitúcie ako aj nedostatočnou kontrolou nových pravidiel zvyšuje pravdepodobnosť výskytu a rozmachu korupcie. Preto je nevyhnutné, aby sme ozdravili systémy, ktoré vytvárajú živnú pôdu pre korupciu na úrovni miestnej samosprávy. Predstavitelia samosprávy by si túto skutočnosť mali uvedomiť a vyvinúť iniciatívu ozdraviť svoju organizáciu a vyliečiť ju z korupcie.

Je táto snaha reálna? Áno, i keď si uvedomujeme, že proces nebude jednoduchý. Vieme, že korupcia existuje od vzniku ľudstva vo všetkých krajinách sveta, najmä v tých chudobnejších. Korupcia podkopáva autoritu inštitúcií, ohrozuje právo, demotivuje podnikateľov, výsledkom čoho je neprimerané prerozdelenie bohatstva a sily. Sme si vedomí, že mnohé kampane zamerané na boj s korupciou neboli úspešné, pretože boli orientované výlučne na dodržiavanie zákonov, apelovali hlavne na morálku alebo sa viedli bez odhodlania.

Naša iniciatíva je však založená na značnej dávke optimizmu, pretože niektoré protikorupčné iniciatívy na úrovni organizácií, miest, regiónov či celých krajín boli dotiahnuté do úspešného konca – a na týchto úspechoch chceme stavať. Ak sa to podarilo mestám ako La Paz, New York, Hong Kong či Bakalárovo, prečo by sa to nemalo podariť nám a našej samospráve?

Veríme, že v každej miestnej samospráve sa nájdú verejní lídri a manažéri, ktorí majú odvahu pomenovať chorobu ich organizácie, rozoznať symptómy, stanoviť diagnózu a urobiť potrebné kroky na jej vyliečenie. Príručka „Ozdravte vašu organizáciu“ je ako zdroj inšpirácie a praktických rád určená pre týchto smelých lídrov.

Príručka opisuje strategický prístup na plánovanie a implementáciu akčných plánov. Naučí vás ako:

- identifikovať a stanoviť priority pri potieraní nebezpečných a škodlivých foriem korupcie
- zmeniť skorumpovaný systém a nie(len) skorumpovaných jednotlivcov
- vypracovať krátkodobé, strednodobé a dlhodobé ciele pre protikorupčnú stratégiu
- pracovať so zamestnancami ako aj so zástupcami komunity, zozbierať a zanalyzovať údaje o korupčných praktikách a stanoviť aktivity vedúce k ozdraveniu
- spolupracovať s externým konzultantom alebo facilitátorom, ktorý vám pri presadzovaní intervencie pomôže.

Veríme, že tí, ktorí majú v rukách moc vykonať nevyhnutné zmeny na ozdravenie miestnej samosprávy a komunity, našu príručku využijú, pretože len zdravé samosprávy a organizácie môže fungovať výkonne a efektívne.

Praktická príručka je výsledkom tvrdej práce a odhodlania malej skupiny premýšľavých a presvedčených občanov, ktorým sa chcem poďakovať. Sú to:

- Ronald MacLean-Abaroa, jeden z autorov knihy *Korupčné mestá*, bývalý starosta mesta La Paz v Bolívii, zakladajúci člen Transparency International, prvý prezident organizácie pre Latinskú Ameriku – za inšpiráciu a pomoc pri tvorbe príručky
- Fred Fisher, náš poradca a hlavný autor tohto ako aj mnohých iných manuálov, za jeho profesionálny prístup, pútavý a jedinečný štýl a trpezlivosť pri spolupráci s nami
- Nicole Rata, výkonná riaditeľka FPD, za spoluprácu pri písaní Knihy 2 – Nástroje uľahčujúce proces
- účastníkom stretnutia expertov za podporu a rady pri vylepšení prvého návrhu príručky:
  - o Rafael Tuts, riaditeľ úseku Vzdelávania a budovania kapacít UN-HABITAT
  - o Tomasz Sudra, Katalin Pallai – členovia riadiaceho výboru LGI
  - o Adrian Ionescu – výkonný riaditeľ LGI
  - o Viola Zentai, Irina Faion – programoví manažéri LGI
  - o Lisa Hammond - IREX Moldavsko, Citizen Participation Program Chief of Party
  - o Victor Giosan – Úrad vlády, Rumunsko
  - o Artashes a Jurgita Gazaryan – School for Democracy and Administration, Litva
  - o Juli Hohxa - Partners Albania Director
  - o Nicole Roswell - Partners for Democratic Change

- Gudrun Halgrumsdottir, Rejkjavik Akademy, za podporu pri organizácii stretnutia expertov na Islande – najmenej korupčnej krajine na svete
- Na záver – riadiaci výbor LGI a UN-HABITAT za podporu pri vypracovaní a vydaní príručky



**Ana Vasilache**

*Výkonná riaditeľka - Partners Foundation for Local Development - FPDL*

[www.fpd.ro](http://www.fpd.ro)



## Pár slov k znižovaniu samosprávnej korupcie na Slovensku



Transparency International Slovensko (TIS) sa problematike korupcie a boja proti nej na decentralizovanej úrovni správy vecí verejných venuje od roku 2002. Na Slovensku sa totiž uskutočnila rozsiahla decentralizácia verejnej moci, keď mnohé právomoci prešli zo štátnej správy na regionálnu či miestnu samosprávu. Zároveň sa viac začalo diskutovať aj o fenoméne korupcie na



úrovni miest a obcí, ktorý je podľa prieskumov agentúry FOCUS uskutočnených pre TIS v rokoch 2003 a 2007 intenzívnejšie vnímaný vo väčších komunitách.

Prístup TIS sa pri snahe znižovať korupciu v mestách a obciach na Slovensku zameriava na viaceré typy aktivít. Popri analýze a diskusii o existujúcom rozsahu korupcie a identifikácii aktivít miestnej samosprávy citlivých na korupciu sa TIS sústreďuje na prípravu protikorupčných opatrení, ktoré je možné použiť na tejto úrovni správy vecí verejných. Zároveň je našou snahou diskutovať o možných protikorupčných opatreniach a vymieňať si skúsenosti z ich presadzovania so širšou komunitou. TIS tak uskutočňuje semináre a diskusie zamerané na danú problematiku ako aj pravidelné stretnutia tých, ktorí sa tejto problematike venujú na samosprávnej úrovni. Na jednej strane tzv. watchdogov (občanov usilujúcich sa o verejnú kontrolu moci), ktorí svoj čas venujú monitorovaniu činnosti samosprávy, na strane druhej sa snažíme spolupracovať s predstaviteľmi miestnej samosprávy, či už politickými alebo výkonnými administratívnymi lídrami, ktorí môžu presadzovať jednotlivé protikorupčné opatrenia do života obcí, ktoré vedú.

Práve pre túto druhú skupinu predstaviteľov miestnej samosprávy je určená prekladaná príručka. Je určená pre tých starostov, primátorov či prednostov a poslancov miestnej samosprávy, ktorí chcú znížiť rozsah korupcie v ich obci a aj takto prispieť k jej väčšej prosperite. Do textu sme doplnili aj odkazy na inštitúcie pôsobiace na Slovensku, ktoré môžu byť pri znižovaní korupcie nápomocné.

Veríme, že po preštudovaní si oboch dielov – Koncepty a stratégie a Pomocník pri hľadaní riešení - nájdete v sebe dostatok motivácie pustiť sa do neľahkého boja – boja s korupciou vo vašej komunite. Pomôžete tak vytvoriť komunitu, ktorá má predpoklady na prosperitu a príjemný život vás a vašich spoluobčanov. Držíme vám palce a radi vám vo vašom snažení pomôžeme.

**Emília Sičáková-Beblavá**  
prezidentka TIS

**Ivan Rončák**  
koordinátor samosprávneho programu TIS



# OBSAH

---

PREDSLOV UN-HABITAT .....	III
PREDSLOV FPDL .....	V
PREDSLOV TIS .....	IX
<b>ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b> VYTVORENIE PORADNEJ SKUPINY .....</b>	<b>3</b>
Nástroj 1 – Prečo plánujeme vyliečiť korupciu?.....	4
Nástroj 2 – Aká je naša moc?.....	6
Nástroj 3 – Potrebujeme zapojiť aj iných?.....	9
Nástroj 4 – Čo je naša hlavná vízia? .....	11
Nástroj 5 – Aká je naša želaná budúcnosť?.....	13
Nástroj 6 – Koľko času a akú podporu máme?.....	15
Nástroj 7 – Aké sú hlavné kroky procesu intervencie? .....	17
Nástroj 8 – Aké sú naše role a zodpovednosti? .....	18
Nástroj 9 – Ako bude vyzeráť naša spolupráca?.....	19
Nástroj 10 – Ako naplánovať stretnutia? .....	20
Nástroj 11 – Neopodstatnené výhovorky na ospravedlnenie nezájmu o riešenie korupcie .....	21
Nástroj 12 – Korupčný IQ test .....	22
Nástroj 13 – Komunikačná stratégia .....	24
<b>DIAGNÓZA .....</b>	<b>27</b>
Nástroj 14 – Aké sú hlavné činnosti našej samosprávy?.....	28
Nástroj 15 – Analýza činností: Oblasti najviac náchylné na korupciu.....	30
Nástroj 16 – Analýza činností: Výška verejných výdavkov .....	33
Nástroj 17 – Analýza činností: Negatívny dopad na obyvateľov, ich zdravie a bezpečnosť .....	35
Nástroj 18 – Analýza činností: Identifikácia činností, ktoré možno ľahko zmeniť .....	37
Nástroj 19 – Identifikácia kľúčových oblastí pre intervenciu.....	40
Nástroj 20 – Identifikácia kľúčových oblastí pre intervenciu.....	41
Nástroj 21 – Pochopenie kľúčových oblastí pre intervenciu .....	42
Nástroj 22 – Zber údajov a definovanie problémov.....	45
Nástroj 23 – Identifikácia súvislostí medzi príčinou a dôsledkom.....	48

<b>PLÁNOVANIE AKTIVÍT A MOBILIZÁCIA ZDROJOV.....</b>	<b>51</b>
Nástroj 24 – Postupnosť aktivít a mobilizácia zdrojov.....	53
Nástroj 25 – Iný spôsob plánovania postupnosti aktivít .....	54
Nástroj 26 – Podrobný akčný plán.....	56
Nástroj 27 – Plánovanie postupnosti aktivít v spolupráci s manažmentom....	58
<b>IMPLEMENTÁCIA ZMENY .....</b>	<b>61</b>
Nástroj 28 – Identifikácia aktérov: Kto získa a kto stratí? .....	63
Nástroj 29 – Odhadnutie rizík a ich prekonanie pri implementácii aktivít.....	64
Nástroj 30 – Odhadnutie podpory pre implementáciu aktivít .....	65
Nástroj 31 – Implementačný plán .....	66
Nástroj 32 – Monitorovanie implementácie .....	67
Nástroj 33 – Hodnotenie pokrokov .....	68
<b>PRIEBEŽNÁ PREVENCIA.....</b>	<b>69</b>
Nástroj 34 – Ujasnenie rolí a novej situácie .....	70
Nástroj 35 – Prevencia korupcie: Analytický rámec pre analýzu politik .....	71
Nástroj 36 – Udržateľné riešenia: Prevencia korupcie.....	74
Nástroj 37 – Udržateľné riešenia: Efektívnosť a výkonnosť .....	75
Nástroj 38 – Udržateľné riešenia: Motivovanie zamestnancov.....	76
Nástroj 39 – Odmeňovanie na základe výkonu.....	77

# ÚVOD

---

*Druhý diel príručky* obsahuje sadu praktických nástrojov určených pre miestnych lídrov s odvahou a vôľou iniciovať a implementovať proces liečenia a prevencie korupcie vo svojej organizácii a pre konzultantov či facilitátorov, ktorí boli do procesu prizvaní lídrami, aby ho plánovali a viedli.

Vypracovali sme nástroje na uľahčenie procesu, aby sme čitateľov príručky inšpirovali a ponúkli im základný rámec, ako logicky postupovať, uvažovať a konať.

Nástroje sú rozdelené do piatich kapitol, na základe jednotlivých fáz procesu zmien (opísané v Knihe 1 – Časť 3):

- Vytvorenie poradnej skupiny
- Stanovenie diagnózy
- Plánovanie jednotlivých krokov a tvorba zdrojov
- Implementácia zmeny
- Priebežná prevencia

Opätovne chceme podotknúť, že proces plánovanej zmeny môže mať podľa rôznych teórií rôzne fázy alebo názvy, no všetky sa zhodujú v troch základných cieľoch: mať vedomosti o súčasnom stave, mať predstavu o želanej budúcnosti a rozhodnúť sa akým spôsobom to dosiahnuť.

Uvádzame niekoľko nápadov, ako tieto nástroje využiť:

- Postupnosť jednotlivých fáz a nástrojov nemusí byť prísne dodržiavaná. Navrhnutý proces nie je lineárny. Na základe špecifických potrieb sa môžete k niektorým fázam opakovane vrátiť a iné, naopak, vynechať.
- Nepoužívajte nástroje mechanicky. Napríklad, výsledky vyplývajúce z cvičení nemusia automaticky viesť k riešeniam a môžu byť skôr vstupnou informáciou v procese rozhodovania sa.
- Fázy vytvárajú cyklický proces, to znamená, že ak je cyklus dokončený, mal by vás viesť k nasledujúcemu na základe toho, čo ste sa naučili a vykonali.
- Tieto nástroje by mali byť doplnené o iné technické pomôcky a štúdie ako napríklad prieskumy, finančné údaje, špecifické štúdie a výskumy, ktoré sú potrebné na oboznámenie sa poradnej skupiny s aktuálnym stavom alebo na odhadnutie dopadov plánovanej zmeny. Za týmto účelom sa môžete obrátiť na výskumné (tzv. think-tank) organizácie alebo na iné expertné skupiny.
- Nami navrhnuté nástroje prispôbte ľubovoľne vašej situácii.

Aby boli nástroje využité efektívne, vyžaduje si to od osoby zodpovednej za plánovanie a riadenie procesu intervencie vysokú úroveň odhodlania a dostupnosti počas dlhšieho obdobia, ako aj konkrétne vedomosti a zručnosti týkajúce sa facilitácie, komunikácie, práce so skupinou, plánovania zmien a procesu riešenia problémov.

Viac informácií nájdete na našich web stránkach [www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org) a [www.fpd.ro](http://www.fpd.ro). Ako zdroj inšpirácie vám môžu poslúžiť iné príručky od HABITAT/FPDL:

- Tools to Support Transparency in Local Governance - obsahuje 29 nástrojov na hodnotenie a monitorovanie, prístup k informáciám, účasť verejnosti, podporu etiky, odbornosti a bezúhonnosti ako aj na inštitucionálne zmeny.
- Local Elected Leadership Series - opisuje 12 líderských zručností ktoré by mali volení predstavitelia využiť pre efektívne spravovanie vecí verejných
- Building Bridges Series – zameraná na vytváranie spolupráce medzi miestnou samosprávou a občanmi
- Local Government Financial Management Series - venuje sa fiškálnej zodpovednosti
- Participatory Budgeting Toolkit
- Séria príručiek What is Decision-Making, What is Participatory Planning, What is Communication, What is Negotiation, What is Conflict – poskytuje rady pre proces liečenia a prevencie korupcie
- The Organizational Development Manual – poskytuje pohľad na rôzne aspekty organizácie, ktoré vám pomôžu pri stanovení diagnózy.

V slovenskom kontexte odporúčame príručky, ktoré možno nájsť na internetovej stránke Transparency International Slovensko ([www.transparency.sk](http://www.transparency.sk)). Patria k nim napríklad:

- Transparentná miestna samospráva (príručka pre lepšiu správu vecí verejných)<sup>1</sup> – obsahuje návrhy konkrétnych politik v 4 oblastiach – informovanie verejnosti, participácia, personálna politika a verejné obstarávanie;
- Verejná politika a samospráva: štyri princípy spravovania<sup>2</sup> – venuje sa nasledovným princípom spravovania miestnej samosprávy: demokratické, efektívne, trvalo-udržateľné a transparentné;
- Transparentní samospráva<sup>3</sup> – publikácia z dielne OZ Oživení z ČR obsahuje balíček 40 protikorupčných opatrení
- Verejná kontrola samosprávy<sup>4</sup> – je zborníkom príspevkov, ktoré odznali počas prvých troch ročníkov letného protikorupčného seminára Verejná kontrola samosprávy na Skalke pri Kremnici

Vyššie uvedené príručky sú prakticky orientované a dopĺňajú našu príručku.

---

<sup>1</sup> Sičáková-Beblavá, E. – Pirošík, V. (2004): *Transparentná miestna samospráva (príručka pre lepšiu správu vecí verejných)*. Transparency International Slovensko, Bratislava.

<sup>2</sup> Staroňová, K. – Sičáková-Beblavá, E. (eds.) (2006): *Verejná politika a samospráva: štyri princípy spravovania*. Ústav verejnej politiky FSEV UK, Bratislava.

<sup>3</sup> Kramár, T. a kol. (2006): *Transparentní samospráva*. Oživení, Praha

<sup>4</sup> Pirošík, V. (ed.) (2006): *Verejná kontrola samosprávy*. Transparency International Slovensko, Bratislava.

# **VYTVORENIE PORADNEJ SKUPINY**

---

# Nástroj 1 - Prečo plánujeme vyliciť korupciu?

## Cieľ

Tento nástroj je určený pre členov poradnej skupiny, ako aj pre skupinu rozšírenú o kľúčových aktérov. Jeho cieľom je rozprúdiť debatu a porozumieť dôležitosti naštartovania procesu intervencie.

## Postup

- 1 Použite techniku NGT (Nominal group technique) na nájdenie odpovedí na otázku:  
**Aké negatívne dopady sú spojené s prítomnosťou korupcie vo vašej miestnej samospráve?**  
Rozdajte členom jednu alebo dve kartičky (prípadne i viac, v závislosti od počtu ľudí v skupine) a požiadajte ich, aby na každú z nich napísali najväčšie hrozby spojené s prítomnosťou korupcie, ktoré ich napadli.
- 2 Po 5 minútach ich vyzvite, aby po jednom nahlas prečítali svoje odpovede a pripli ich na stenu. Požiadajte zúčastnených, aby svoje kartičky na stene zoskupovali podľa podobnosti obsahu, čím sa vytvoria skupiny hrozieb.
- 3 Po prezentácii všetkých kartičiek ich, ak je to potrebné, usporiadajte spoločne a pýtajte sa účastníkov na ich názor.
- 4 Vysvetlite, že je podstatné prísť k spoločnému názoru, prečo je dôležité a naliehavé liečiť korupciu vo vašej samospráve a súčasne brániť jej opätovnému výskytu. Opýtajte sa nasledovné dve otázky:  
**Čo by sa stalo, ak by nikto nič neurobil?**  
**Aké budú prínosy, ak naša snaha ozdraviť samosprávu od korupcie a predchádzať jej bude úspešná?**
- 5 Diskusia (odpovede na vyššie uvedené otázky) by mala prebiehať v závislosti od veľkosti skupiny. Ak je skupina menšia (5-7 osôb), môže prebiehať v pléne, ak je počet zúčastnených vyšší ako 8 osôb, mala by prebiehať v menších skupinách.
- 6 Vyzvite členov skupiny, aby svoje odpovede zapísali na flipchartové papiere a prezentovali ich pred skupinou.
- 7 Na základe odprezentovaných názorov zhrňte hlavné dôvody a znovu sa opýtajte:  
**Tak prečo chceme vyliciť korupciu v našej samospráve?**
- 8 Roztriedte odpovede na flipcharty ako v Prílohe 1. Držte sa odpovedí, ktoré sú v kategórii: naliehavé a dôležité.

## Nástroj 1 - Prečo plánujeme vyliečiť korupciu?

### Príloha 1: Dôležité a naliehavé

Dôležité, ale nie naliehavé	Dôležité a naliehavé
Nie naliehavé a nie dôležité	Nie dôležité, ale naliehavé

## **Nástroj 2 – Aká je naša moc?**

### **Cieľ**

Členovia poradnej skupiny posúdia, či majú dostatok informácií, odborných vedomostí a kontaktov, aby dokázali úspešne ovplyvniť a riadiť proces ozdravenia miestnej samosprávy.

### **Postup**

- 1** Iniciátor procesu zmeny prizve dôveryhodných spolupracovníkov a odborníkov, aby sa stali členmi poradnej skupiny.
- 2** Na jednom z prvých stretnutí členovia poradnej skupiny posúdia ich silné stránky t. j. akým typom moci disponujú vzhľadom k úlohám, ktoré ich čakajú.
- 3** Každý člen skupiny dostane podklad, na ktorom sú uvedené definície jednotlivých typov moci. Pozri Prílohu.
- 4** Každý člen skupiny odhadne, akým typom moci disponujú ostatní členovia skupiny, či už na základe dojmu alebo informácií o danej osobe.
- 5** Každý člen označí bodkou na flipchart príslušnú kolónku s menom osoby a typ moci. Flipchart by mal byť pripravený ako v Prílohe 2.
- 6** Potom sa každý z nich vyjadrí, či súhlasí s názormi ostatných členov skupiny. Tiež si povedia, či niektoré z typov vplyvu chýbajú, a ak áno, vyjadrí sa, či nepostrehli, či niekto zo skupiny daným typom moci disponoval.
- 7** Členovia poradnej skupiny prediskutujú výsledky hodnotenia, vrátane otázok:
- 8** Akou mocou disponujú? Ktorý typ moci sa vyskytuje najčastejšie a ktorý typ moci je najmenej častý?
- 9** Aký typ moci chýba a je potrebný? Koho by sme mohli prizvať do poradnej skupiny?

## Nástroj 2 – Aká je naša moc?

### Príloha 1: Podklad – definícia typov moci

Prebrané UN HABITAT Elected Leadership and Management series: „The Councilor as Power-Broker,“ od autorov Fred Fisher a David Tees.

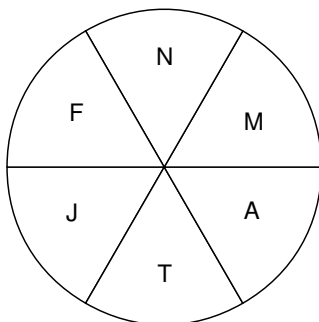
- **Moc odmeňovať** je vnímaná ako moc založená na možnosti poskytovať odmenu ako napr. uznanie, povýšenie, drobné výhody, prístup k informáciám a iným zdrojom, ktoré sú dôležité pre ostatných. Tento druh moci vychádza vo verejných inštitúciách zo zákonných predpisov a nariadení.
- **Donucovacia moc** je vnímaná ako moc založená na možnosti trestať – spôsobiť problémy, karhať, degradovať a odoberať výhody. Tento druh moci pochádza vo verejných inštitúciách najmä zo zákonných predpisov a nariadení.
- **Legitímna moc** je založená na oficiálnej pozícii, ktorú osoba zastáva v organizácii alebo komunite. Pozícia poskytuje osobe zákonné právo uplatňovať moc nad ostatnými.
- **Moc osobnosti** je vnímaná ako moc vychádzajúca z charizmy osoby, ktorá vyvoláva rešpekt, poslušnosť, obdiv, náklonnosť a lojalitu.
- **Odborná moc** je vnímaná ako moc založená na vedomostiach, odbornostiach, zručnostiach a prístupe k odborným informáciám.
- **Moc konexií** je vnímaná ako moc založená na konexiách s vplyvnými a dôležitými ľuďmi a na prístupe k informáciám, ktoré ostatní nemajú.

## Nástroj 2 – Aká je naša moc?

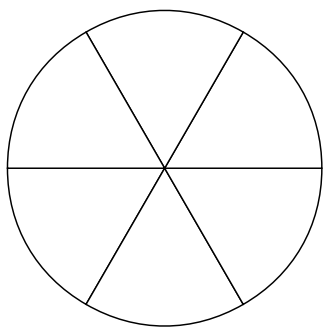
### Príloha 2: Flipchart na posúdenie moci členov poradnej skupiny

Predpokladáme, že poradná skupina má šesť členov: Nora – N, Anna – A, Mária – M, Tomáš – T, Ján – J, František – F

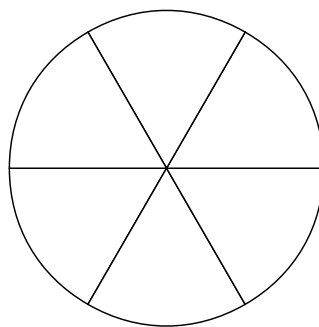
#### Moc odmeňovať



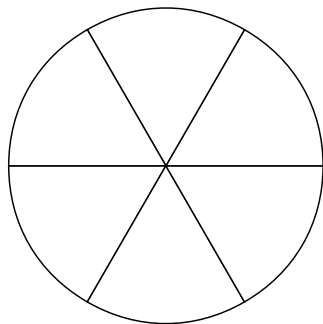
#### Donucovacia moc



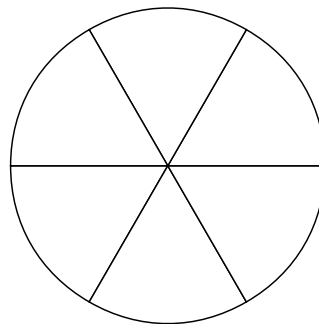
#### Legitímna moc



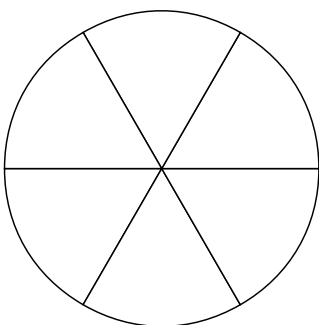
#### Moc osobnosti



#### Odborná moc



#### Moc osobnosti



## Nástroj 3 – Potrebujeme zapojiť aj iných?

### Cieľ

Cieľom je nájsť všeobecný súhlas s hlavnými princípmi procesu zmeny a výhody z nej plynúce:

- Zapojte do procesu zmeny čo najviac ľudí z vnútra organizácie
- zaangažujte do procesu komunitu (súkromný sektor, občanov)
- nepodniknite kroky vedúce k potrestaniu väčšiny zamestnancov skôr, než im ponúknete možnosť zúčastniť sa na procese zmeny
- zamerajte sa na zmenu systému, nie na hodnoty či mentalitu jednotlivcov

### Postup

- 1 Rozdajte dotazník (Príloha 1) a vysvetlite, ako ho vyplniť.
- 2 Pripravte flipchart (pozri nižšie) a vyzvite účastníkov, aby svoju odpoveď označili bodkou.

Číslo výroku	1 vôbec nesúhlasím	2 súhlasím	3 neviem	4 súhlasím	5 úplne súhlasím
1					
2					
3					
4					
5					

- 3 Pri každom výroku vyzvite tých, ktorí ho ohodnotili najvyšším alebo najnižším počtom bodov, aby pred skupinou vysvetlili svoj názor a uviedli argumenty. Umožnite ostatným, aby vyjadrili svoj názor a zapíšte „za“ a „proti“ pre každý výrok.
- 4 Na záver diskutujte, prečo sú konzultácia a angažovanosť na zmenu k lepšiemu v organizáciách nevyhnutné.

## **Nástroj 3 – Potrebujeme zapojiť aj iných?**

### **Príloha 1: Dotazník**

Zakrúžkujte číslo, ktoré sa najviac zhoduje s vaším názorom na daný výrok:

1 = vôbec nesúhlasím; 2 = nesúhlasím; 3 = neviem; 4 = súhlasím; 5 = úplne súhlasím

Ak je skupina malá, vytvorte priestor na dialóg, najskôr vo dvojiciach, neskôr v skupine. Vyzvite účastníkov, aby k jednotlivým výrokom poskytli argumenty.

<b>Výrok</b>	<b>Vôbec nesúhlasím</b>	<b>Nesúhlasím</b>	<b>Neviem</b>	<b>Súhlasím</b>	<b>Úplne súhlasím</b>
1. Proces ozdravenia by sme mali začať prepustením zamestnancov, ktorí sa zaplietli do korupcie.	1	2	3	4	5
2. Proces ozdravenia by sme mali začať prepustením/ potrestaním „veľkej ryby“ a ostatným dať šancu zapojiť sa do procesu diagnostiky korupcie.	1	2	3	4	5
3. Výsledky diagnostiky by mali zostať zatvorené za dverami našej organizácie.	1	2	3	4	5
4. Rozhodnutia o tom, čo a ako sa zmení, bude robiť výlučne len vrcholový manažment.	1	2	3	4	5
5. Do rozhodnutí o tom, čo a ako sa zmení, by sme mali zaangažovať ostatných zamestnancov.	1	2	3	4	5
6. Pri hľadaní riešení by sme mali konzultovať a zaangažovať občanov, podnikateľský a tretí sektor, ako aj iné verejné inštitúcie.	1	2	3	4	5
7. Riešenia by sme mali zameriavať na zmenu správania jednotlivých pracovníkov.	1	2	3	4	5
8. Mali by sme sa snažiť zmeniť systém, v ktorom naši zamestnanci pracujú.	1	2	3	4	5

## **Nástroj 4 – Čo je naša hlavná vízia?**

### **Cieľ**

Cieľom je vytvoriť jednotný cieľ – víziu, ktorá bude viesť proces plánovanej zmeny na ozdravenie miestnej samosprávy. Členovia poradnej skupiny sformulujú výrok opisujúci víziu, ktorý bude ľahko pochopiteľný a komunikovateľný, upúta pozornosť a záujem publika.

Tento nástroj môže použiť i skupina rozšírená o vedúcich pracovníkov miestnej samosprávy.

### **Postup**

Vízia, ktorú členovia vypracujú a na ktorej sa dohodnú, bude obsahovať:

- **základné hodnoty a zmysel** zdravej miestnej samosprávy
- **jasnú predstavu** o zdravej samospráve, ktorú sa budú snažiť pomocou procesu ozdravenia dosiahnuť (ako by mala vyzeráť v prípade úspešného ukončenia procesu).

Vízia bude viesť členov celým procesom ozdravenia tak, aby stanovená liečba nebola len sériou nezlučiteľných a mätúcich postupov. Vízia bude ako lepidlo, ktoré bude na začiatku procesu držať pokope členov poradnej skupiny a neskôr aj celú organizáciu.

Na formulovanie vízie členovia prediskutujú a spoločne nájdu odpoveď na nasledovné otázky:

### **Formulácia kľúčových hodnôt**

- Aké kľúčové hodnoty prináša každý z vás do práce? (elementárne hodnoty, za dodržiavanie ktorých neočakávate odmenu)
- Ktoré kľúčové hodnoty by ste implementovali do zdravej miestnej samosprávy?

### **Formulácia hlavného zmyslu existencie miestnej samosprávy**

Pracovníci miestnej samosprávy by mali byť na svoju prácu hrdí, pretože je zmysluplná (má pozitívny dopad na ostatných).

- Čo by sa stalo v našej komunite, ak by naša miestna samospráva zanikla?
- Čo by sa stalo v našej komunite, ak by miestna samospráva neliečila chorobu korupcie? Prečo je dôležité, aby bola samospráva zdravá?

### **Formulácia želanej budúcnosti**

Dosiahnuť želateľný stav v budúcnosti je veľmi ambicióznym cieľom. Možno ho porovnať so zdoláním vysokého vrchu. Vyžaduje odvahu, kreativitu a ctížiadostivosť. Mal by byť

pre všetkých veľmi vzrušujúci, aby udržal motiváciu v organizácii i pri výmene čelných predstaviteľov.

Opíšte želaný stav v budúcnosti. Súčasťou opisu by mali byť pocity ako zánietenie, nadšenie.

Predstavte si situáciu o 5 alebo 10 rokov neskôr:

- Čo by ste radi videli?
- Ako by mala vyzeráť naša zdravá samospráva?
- Čo naša samospráva dosiahla?

Zhrňte všetky predstavy a definujte víziu zdravej miestnej samosprávy. Ak sa vám to podarí dôkladne, bude vás vízia sprevádzať aspoň najbližších desať rokov.

V závislosti od počtu členov poradnej skupiny sa odpovede na otázky môžu riešiť spoločne pomocou:

- riadenej diskusie a zaznamenaním hlavných myšlienok či kľúčových slov na flipchart,
- odpovedí napísaných na kartičkách a zoskupených podľa podobnosti,
- menších skupiniek 2 – 3 ľudí, ktorí sformulujú víziu a prednesú ju v pléne ako východiskový bod pre diskusiu a následný konsenzus.

## **Nástroj 5 – Aká je naša želaná budúcnosť?**

### **Ciele**

Na jedno- až dvojdňovom workshope by sa mali riešiť tieto ciele:

- vytvoriť povedomie o súčasnom zdravotnom stave miestnej samosprávy,
- definovať faktory/udalosti, ktoré by mohli ovplyvniť zdravotný stav miestnej samosprávy v budúcnosti,
- vytvoriť spoločné predstavy o budúcnosti samosprávy,
- zvýšiť odhodlanie jednotlivcov konať.

### **Postup**

Na workshop pozvite päťdesiat až šesťdesiat ľudí zo všetkých funkčných oblastí a úrovní miestnej samosprávy. Taktiež môžete prizvať predstaviteľov mimovládnych organizácií, dodávateľov, zákazníkov, odborné asociácie, ktoré sa zaujímajú o zdravotný stav miestnej samosprávy alebo sú ním ovplyvnené.

O profile skupiny a návštevníkov ako aj o zameraní a forme semináru rozhodne poradná a skupina.

Workshop bude rozdelený do štyroch častí, každá z nich potrvá pol dňa. Účastníci budú sedieť pri stoloch po päť až osem osôb, k dispozícii budú mať papiere na flipchart, zvýrazňovač a lepiacu pásku. Rozdelenie do skupín sa môže meniť na základe úloh a zamerania (členstvo v skupine môže byť pridelené alebo ponechané na rozhodnutie jednotlivca).

### **1. Zamerajte sa na minulosť**

- a** Každý účastník samostatne napíše dôležité udalosti alebo faktory, ktoré podľa neho za posledných 15 – 20 rokov ovplyvnili zdravotný stav samosprávy a mali dopad na troch úrovniach: na jednotlivcov, organizáciu (miestnu samosprávu) a komunitu.
- b** Spíšte zoznam všetkých udalostí a faktorov a vyberte najdôležitejšie z nich.
- c** Každá skupina dostane za úlohu podrobiť analýze dopad jednotlivých udalostí, pričom každá sa zameria na jednu úroveň: individuálnu, organizácie (miestna samospráva) alebo komunity. Skupina zároveň určí dobré a zlé trendy, smerovanie a odvodí vzorce a významy.
- d** Každá skupina odprezentuje svoje zistenia v pléne. Robte si poznámky.
- e** Spoločne prediskutujte a interpretujte pozitívne a negatívne trendy a smerovanie každého z nich.

### **2. Zamerajte sa na súčasnosť**

Táto časť workshopu zahŕňa aktivity sústredujúce sa na súčasné faktory – vonkajšie aj vnútorné, ktoré sa spolupodieľajú na budúcom zdravotnom stave miestnej samosprávy.

- a** Analyzujte a definujte hlavné vonkajšie faktory:
- Účastníci v skupinách spíšu zoznam najdôležitejších udalostí, ktoré podľa nich ovplyvnia stav samosprávy v budúcnosti.
  - Každá skupina si vyberie zo zoznamu priority.
- b** Analyzujte a definujte hlavné vnútorné faktory:
- Účastníci vytvoria zoznam na kľúčové slová „hrdosť“ a „ľútosť“ nad momentálnym zdravotným stavom samosprávy.
  - Účastníci zahlasujú za to, na čo sú najviac hrdí, a za to, čo ich najviac trápi na momentálnom zdravotnom stave samosprávy.
  - Výsledky skupiny spoločne prediskutujte. Poznačte si hlavné myšlienky a zhrňte ich na flipchart.

### 3. Zamerajte sa na budúcnosť

Táto časť sa sústreďí na želanú budúcnosť na základe definovania faktorov, ktoré ju môžu ovplyvniť:

- a** Vytvorte nové skupiny a zadajte im úlohu, aby si predstavili želaný a dosiahnuteľný stav samosprávy v časovom horizonte piatich rokov, kedy budú fungovať primerané systémy na riešenie korupcie. Predstava želanej budúcnosti by mala zahŕňať aj dopad zdravej miestnej samosprávy na jednotlivcov a komunitu.
- b** Každá skupina predstaví svoje výsledky pred ostatnými účastníkmi. Spolu vykonajte syntézu všetkých spomenutých myšlienok a predstáv, aby ste získali ucelený pohľad na želaný stav zdravej samosprávy v budúcnosti a jeho dopad na jednotlivcov, ako aj na celú komunitu.

Čas, ktorý je k dispozícii	Typ prostredia	
	Prostredie naklonené zmene	Prostredie nenaklonené zmene
Čas nie je dôležitý faktor pri tvorbe rozhodnutí	Rozhodnutia na základe inkluzívnej spolupráce	Rozhodnutia na základe strategických spojení
Čas je dôležitý faktor pri tvorbe rozhodnutí	Rozhodnutia na základe strategických konzultácií	Rozhodnutia na základe legitímnej moci a autority

## **Nástroj 6 – Koľko času a akú podporu máme?**

### **Cieľ**

Členovia poradnej skupiny zväžia časový aspekt a podporu, ktorými disponujú v rámci organizácie, ako aj zvonka – aby dokázali určiť vhodný prístup potrebný na spustenie procesu ozdravenia.

### **Postup**

Tento nástroj sa môže použiť na začiatku, aby sa členovia poradnej skupiny dohodli na spoločnom prístupe na spustenie procesu ozdravenia, no tiež sa môže využiť i neskôr pri stanovení jednotlivých krokov na ozdravenie miestnej samosprávy.

Spomeňte si na teóriu eventualít.

#### **Stratégia inkluzívnej spolupráce (zapájajúcej)**

Ak pri prijatí rozhodnutí nezohráva hlavnú úlohu čas a okolie je vám priaznivo naklonené, mali by ste spolupracovať s čo najväčším počtom aktérov. To znamená, že je potrebné vybudovať silnú základňu pre podporu v organizácii a komunite.

#### **Stratégia strategických spojení**

Ak prostredie nie je priaznivo naklonené k ozdraveniu alebo preventívnym opatreniam voči korupcii, no máte dostatok času, pravdepodobne bude najlepšie, ak rozhodnutia budete stavať na strategických spojeniach, ktoré vám ich pomôžu implementovať.

#### **Stratégia strategických konzultácií**

Ak čas zohráva dôležitú úlohu (napr. čakaním sa zdravotný stav organizácie výrazne zhorší) a okolie je pozitívne naklonené, aj tak bude dôležité prekonzultovať vaše rozhodnutia s niekoľkými strategickými aktérmi. Túto situáciu možno prirovnať k operácii srdca, ktorá si vyžaduje podporný tím pracovníkov. V prípade, že pacient zomrie, nie ste jediní zodpovední.

#### **Stratégia legitímnej moci a autority**

Niekedy môže nastať situácia, kedy nemáte dostatok času a nie ste si istí podporou okolia, no napriek tomu musíte rozhodnúť. V takejto situácii sa rozhodujte na základe moci a autority, ktorá vám vyplýva z vášho pracovného či politického postavenia.

Po oboznámení sa so štyrmi typmi plánovaných stratégií zanalyzuje svoju situáciu a zvolíte vhodnú stratégiu, ktorá ich bude sprevádzať procesom liečby. Použite tabuľku uvedenú v Prílohe 1.

## Nástroj 6 – Koľko času a akú podporu máme?

### Príloha 1:

### Výber najvhodnejšieho postupu/stratégie pre naštartovanie procesu liečenia korupcie v samospráve

Vyjadrite váš názor k nasledovným výrokom. Najskôr individuálne, potom jednotlivé odpovede označte bodkou na flipchart a prediskutujte výsledky so skupinou.

Vedúca skupina sa musí ujednotiť na názore, koľko času má k dispozícii na vykonanie potrebných zmien (do akej miery je situácia naliehavá) a akú podporu môže očakávať od okolia. Na základe týchto faktorov zvolí primeranú stratégiu.

1 = vôbec nesúhlasím

2 = nesúhlasím

3 = neviem

4 = súhlasím

5 = úplne súhlasím

Poznámka: Ak členovia poradnej skupiny nemajú dostatočné informácie na to, aby dokázali odpovedať na nižšie uvedené otázky, preložte použitie tohoto nástroja na neskôr, keď už fundované rozhodnutia urobiť dokážu.

Pri ozdravovaní našej organizácie	1	2	3	4	5
Na prijatie potrebných zmien máme podporu od kľúčových aktérov zvnútra organizácie					
• poslanci miestneho zastupiteľstva					
• vrcholový manažment					
• stredný manažment					
• zamestnanci					
Na prijatie potrebných zmien máme podporu od kľúčových aktérov mimo organizácie					
• občania					
• podnikateľský					
• mimovládny sektor					
• médiá					
• iné (špecifikujte)					
• iné (špecifikujte)					
Zdravotný stav našej samosprávy nie je ohrozený, takže máme dostatok času na prípravu a implementáciu zmien					
Zdravotný stav našej samosprávy je kritický, takže musíme naliehavo prijať zmeny					

## **Nástroj 7 – Aké sú hlavné kroky procesu intervencie?**

### **Cieľ**

Cieľom je vytvoriť jednotný názor členov poradnej skupiny na postupnosť procesu intervencie. Nástroj možno použiť aj s kľúčovými aktérmi, aby lepšie porozumeli jednotlivým krokom celého procesu.

### **Postup**

Vysvetlite členom poradnej skupiny, že ich hlavnou úlohou bude:

Identifikovať choré (postihnuté) oblasti organizácie, t. j. oblasti, v ktorých sa rozvíja korupcia, zozbierať informácie vedúce k odhaleniu podstatných problémov a nájsť ich riešenie.

#### **1** Pripravte 10 kartičiek s nasledovnými krokmi:

- Vytvorte poradnú skupinu
- Stanovenie diagnózy: výber hlavnej oblasti (oblastí) pre intervenciu
- Vykonajte hĺbkovú diagnózu: identifikácia a analýza problémov týkajúcich sa hlavnej oblasti intervencie
- Potvrďte výsledky diagnózy pomocou iného aktéra
- Zvoľte krátkodobú liečbu: naliehavá operácia
- Zvoľte strednodobú a dlhodobú liečbu: aktivity a zdroje potrebné na liečbu
- Otestujte liečbu (prípadne ju upravte)
- Implementujte liečbu
- Monitorujte a zhodnoťte pokroky v liečbe
- Stabilizujte zdravie a podniknite kroky k prevencii

Ak je skupina väčšia ako 5 osôb, budete potrebovať viac ako jednu sadu kartičiek, aby úlohu mohli robiť viac skupín súčasne.

#### **2** Pridajte 3 – 4 prázdne kartičky na prípadné ďalšie kroky, ktoré uvedú členovia skupín.

#### **3** Vyzvite účastníkov, aby pracovali v skupinách, prediskutovali svoje závery a navrhnuté kroky logicky zoradili. Na prázdne kartičky môžu napísať iné kroky, ktoré považujú za dôležité.

#### **4** Napomôžte diskusií.

#### **5** Urobte desaťminútovú prezentáciu:

- Prečo proces nie je nikdy lineárny a existujú v ňom kroky dopredu a naspäť, alebo prečo sa niektoré kroky preskočia.
- Prečo sú členovia poradnej skupiny zodpovední za vhodný výber jednotlivých krokov procesu tak, aby čo najviac zodpovedali špecifickosti situácie.

#### **6** Vyzvite členov poradnej skupiny, aby sa dohodli na hlavných krokoch, ich poradí a približnom časovom harmonograme procesu/intervencie liečenia korupcie v miestnej samospráve.

## **Nástroj 8 – Aké sú naše role a zodpovednosti?**

### **Cieľ**

Tento nástroj pomôže členom poradnej skupiny definovať ich úlohu v procese intervencie.

### **Postup**

Ide o prvý krok pri vytyčovaní rolí a zodpovedností jednotlivých členov poradnej skupiny. Keď sa proces zmeny rozbehne, bude potrebné role opätovne špecifikovať, avšak musí mať dostatok informácií o jednotlivých krokoch intervencie.

V tejto fáze sa role a zodpovednosti prijímajú na základe:

- stanoveného vplyvu a typu moci každého jednotlivca
- osobného záujmu, prístupnosti a zaangažovania každého jednotlivca
- jednotného názoru skupiny na kroky procesu intervencie
- spoločnej vízie zdravej miestnej samosprávy

- 1 Vyzvite členov poradnej skupiny, aby definovali role, ktoré považujú za reálne počas jednotlivých krokov procesu zmeny, na základe ich sily, prístupnosti a zaangažovanosti.
- 2 Všetky návrhy spoločne predebatujte, aby ste zahrnuli predstavy a želania všetkých jednotlivcov a zároveň sa vyhli situácii, v ktorej by sa role prekrývali či absentovali.

Spolu s členmi poradnej skupiny zhrňte a zhodnoňte záverečné rozhodnutie.

## Nástroj 9 – Ako bude vyzerat' naša spolupráca?

### Cieľ

Členovia poradnej skupiny stanovujú pravidlá upravujúce ich vzájomné vzťahy tak, aby ich spolupráca bola efektívna.

### Postup

- 1 Požiadajte členov skupiny, aby navrhli pracovné pravidlá vedúce k efektívnej práci. Vysvetlite im, že ak na probléme pracujete skupina ľudí, vždy sa vynorí tzv. „syndróm viacerých hláv“, t. j. že nie každý má na danú vec rovnaký názor. Ľudia majú odlišné životné skúsenosti, vyznávajú iné hodnoty, majú iné profesie a záujmy. Každý na problém nazerá z iného uhla pohľadu. Ak sa chcú tomuto problému v budúcnosti vyhnúť a pracovať efektívne, musia sa naučiť pozorne počúvať jeden druhého a akceptovať odlišné názory. Preto, aby dokázali optimálne spolupracovať, sa musia dohodnúť na spoločných pravidlách.
- 2 Každý jednotlivec môže navrhnúť pravidlo, opýtať sa ostatných, či súhlasia a potom ho zapísať na flipchart ako odsúhlasené pravidlo.
- 3 Uistite sa, či nechýbajú nasledovné pravidlá. Ak ich skupina nespomenie, navrhnite ich:
  - zaujímať aktívny postoj – participovať a byť angažovaný
  - zameriavať diskusiu na hlavnú tému
  - venovať čas a energiu na splnenie úloh
  - byť otvorený novým návrhom a myšlienkam
  - byť trpezlivý k ostatným a k samotnému procesu
  - počúvať – prejav rešpektu k ostatným a spôsob ako sa vyhnúť nedorozumeniam
  - plniť povinnosti a pripravovať sa
- 4 Na záver dodajte, že **sústredenosť, angažovanosť a odhodlanosť** členov skupiny sú elementárnymi zložkami, ktoré sú pre úspešnú intervenciu nevyhnutné. Ak sú tieto zložky prítomné, vytvoria synergiu skupiny, ktorej sila a energia tak bude väčšia ako súhrn jednotlivých elementov.

Sústredenosť znamená ísť za cieľom a mať všetkých členov na sto percent fyzicky a psychicky prítomných. Sústredenosť dáva skupine silu.

Angažovanosť znamená, že členovia tímu získavajú informácie, participujú na generovaní myšlienok a tvorbe rozhodnutí.

Odhodlanosť je výsledkom sústredenosti a angažovanosti a premieňa skupinu na tím.

---

<sup>1</sup> Prebrané z „In Search of Solutions“, David Quinlivan- Hall and Peter Renner, 1990, 1994 PFR Training Associates Ltd., Kanada.

## **Nástroj 10 – Ako napláňovať stretnutia?**

### **Cieľ**

Členovia poradnej skupiny si musia uvedomiť dôležitosť dôslednej prípravy na vzájomné stretnutia ako aj na stretnutia so stakeholdermi.

### **Postup**

- 1** Urobte brainstorming a spíšte zoznam kľúčových aspektov, ktoré treba zohľadniť pri príprave na stretnutia
- 2** Uistite sa, či nechýbajú nasledovné myšlienky:
  - Je cieľ stretnutia jasný? Ako to vieme?
  - Je program stretnutia jasný?
  - Je to reálne z časového hľadiska? (Je možné dosiahnuť cieľ stretnutia v príslušnom časovom horizonte?)
  - Sú pozvaní správni ľudia? Ak bude potrebné urobiť rozhodnutie, budú na stretnutí prítomní tvorcovia rozhodnutí? Mal by sa zoznam pozvaných účastníkov rozšíriť alebo zúžiť?
  - Zúčastnia sa stretnutia aj osoby, ktoré oň nemajú záujem?
  - Potrebujeme odborníka? Ak áno, bol pozvaný?
  - Potrebujeme dodatočný materiál? Ak áno, bude pripravený a dodaný včas?
  - Mali by niektoré osoby dodať mimoriadne informácie (napr. správy)?
  - Čo by mohlo brániť efektívnosti nášho stretnutia (iné záležitosti, skrytý program stretnutia)?
- 3** Vysvetlite, že dôsledná príprava vyžaduje i kontrolný zoznam a informovanie dôležitých hráčov vopred.

---

<sup>2</sup> Prebrané z „In Search of Solutions“, David Quinlivan- Hall and Peter Renner, 1990, 1994 PFR Training Associates Ltd., Kanada.

## **Nástroj 11 – Neopodstatnené výhovorky na ospravedlnenie nezájmu o riešenie korupcie**

---

### **Cieľ**

Cieľom je zlepšiť schopnosť členov poradnej skupiny motivovať ľudí a vzbudiť záujem o podporu a spoluprácu v procese ozdravenia vyvrátením najčastejšie používaných výhovoriek, ku ktorým sa ľudia často uchylujú, aby ospravedlnili svoj nezáujem riešiť problematiku korupcie.

### **Postup**

1 Položte otázku:

**Ktoré výhovorky ľudia najčastejšie používajú, aby ospravedlnili svoj nezáujem a neangažovanosť pri riešení korupcie?**

2 Spíšte zoznam najbežnejších výhovoriek, doplňte ho o myšlienky z Časti 1. Následne požiadať členov poradnej skupiny, aby pripravili 3 – 5 minútové prezentácie s odpoveďou na otázku „Prečo sú tieto výhovorky neopodstatnené?“

Danú úlohu možno vykonať viacerými spôsobmi, v závislosti od veľkosti skupiny:

- Pracujte v skupinách – každá skupina si pripraví a odprezentuje všetky výhovorky, ktoré si zadefinuje.
- Pracujte v skupinách alebo osobitne a pripravte prezentáciu na jeden až tri výroky.

3 Pred začatím prezentácie vysvetlite:

- prečo je dôležité, aby ste boli pripravení podať jasné argumenty a dokázali presvedčiť rôznych stakeholderov vo vnútri alebo mimo organizácie, že ich výhovorky sú neopodstatnené.
- princípy efektívneho presvedčania: aktívne vypočuť názory iných a až potom vyjadriť vlastný, aby sa predišlo riziku nedorozumenia; priznať, že ste názor pochopili mylne; použiť kladný tón hlasu a pozitívny postoj; pracovať s objektívnymi údajmi/informáciami zo seriózneho zdroja; vyjadriť vlastné argumenty; žiadať o spätnú väzbu (doplnia účastníci!)

Na záver sa opýtajte účastníkov, ktoré zo spomenutých výhovoriek budú najčastejšie počuť, podľa ich názoru, vo vnútri, ale i mimo organizácie počas procesu ozdravenia.

## **Nástroj 12 – Korupčný IQ test**

---

### **Cieľ**

Nástroj je určený pre poradnú skupinu, no možno ho použiť i na stretnutiach s ostatnými aktérmi alebo zamestnancami. Jeho cieľom je vyvrátiť argumenty, ktoré sa používajú na ospravedlnenie neangažovanosti a nezájmu ľudí pri riešení problematiky korupcie, ako aj vzbudiť záujem a motiváciu ľudí pre spoluprácu a podporu v procese ozdravenia.

### **Postup**

- 1 Rozdajte všetkým účastníkom Korupčný IQ test z Prílohy 1 a požiadajte ich o jeho vyplnenie.
- 2 Spracujte spoločne výsledky. IQ test sa bude nachádzať na flipcharte a jednotlivci označia svoju odpoveď bodkou.
- 3 Prediskutujte spoločne výroky, ktoré sa vyskytli najčastejšie. Nájdite dôvody, ako ich spochybniť a vyvrátiť. Môžete si pomôcť myšlienkami zo zoznamu „Sedem hlavných výhovoriek prečo nebojovať s korupciou“, ktorý sa nachádza na stranách 14 a 15 v knihe *Korupčné mestá*.

## Nástroj 12 – Korupčný IQ test

### Príloha 1

#### Neformálny korupčný IQ test

K nižšie uvedeným výrokom vyjadrite Váš názor. Ku každému z nich máte k dispozícii štyri možnosti – či s výrokom súhlasíte alebo nie a do akej miery. Buďte úprimní, zostane to len medzi vami a ceruzkou.

**Bodové ohodnotenie:** 1 = vôbec nesúhlasím  
2 = nesúhlasím  
3 = súhlasím  
4 = úplne súhlasím

<b>Ak treba podniknúť kroky proti korupcii v našej miestnej samospráve, zastávam názor:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Korupcia existuje všade, dokonca aj v najrozvinutejších krajinách sveta. Naša samospráva nemôže bojovať proti zakorenenému fenoménu.				
2. Korupcia ako hriech existuje odnepamäti a je v ľuďoch. Nič s tým nezmôžeme!				
3. Korupcia je kultúrne podmienená a samotný pojem je pomerne vágny. To, čo je považované za korupciu v jednej kultúre, nemusí byť korupciou v inej. Ani v rámci toho istého kultúrneho prostredia nedokážeme rozlíšiť, či ide o dar alebo úplatok.				
4. Zbaviť sa korupcie na úrovni samosprávy je možné len pomocou masívnej spoločenskej zmeny, v ktorej jednotlivci výrazne zmenia svoje hodnoty a názory. Nie je to v našej kompetencii, nemáme na to schopnosti ani prostriedky.				
5. Korupcia nie je taká škodlivá. Je to len prostriedok, vďaka ktorému ekonomický a politický systém pracuje rýchlejšie a plynulejšie. Takto to jednoducho funguje.				
6. Samospráva nedokáže bojovať s korupciou, ak je systematická a ľudia vo vyšších funkciách sú skorumpovaní.				
7. Zaoberanie sa korupciou na úrovni samosprávy je len stratou času vzhľadom na množstvo práce, ktoré máme.				
8. Korupcia na úrovni samosprávy nedosahuje taký rozmer, aby sme sa ňou zaoberali.				
9. Náklady na vyliečenie korupcie a jej prevenciu by prevyšovali samotný prínos.				
10. Akákoľvek snaha vyliečiť samosprávu z korupcie a snaha o prevenciu by sa dotkla nevinných ľudí, preto ju radšej ignorujeme.				
<b>CELKOVÝ POČET BODOV</b>				

## **Nástroj 13 – Komunikačná stratégia**

---

### **Cieľ**

Členovia poradnej skupiny vypracujú plán, ako sprostredkovať svoj zámer spustenia procesu, ktorý preliečením korupcie a jej prevenciou povedie k výraznej zmene v miestnej samospráve.

### **Postup**

- 1 Upozorníte skupinu na nebezpečenstvá vyplývajúce z nedostatočnej komunikácie. Pri naštartovaní procesu zmeny sa treba vyhnúť týmto chybám:
  - absencia dostatočne silného pocitu závažnosti choroby, ktorú treba liečiť,
  - nedostatočná komunikácia v celom procese ako dôsledok nevytvorenia komunikačnej stratégie.
- 2 Opíšte vlastnosti dobrej informácie bez ohľadu na komunikačný kanál, ktorý použijete:
  - stručná a výstižná
  - logická, dôveryhodná a ucelená (všetky dôležité informácie sú spracované logicky)
  - jazyk je prispôsobený príjemcovi (podľa záujmu, stupňa informovanosti/poznatkov a kultúry)
- 3 Definujte tri komunikačné kanály – vizuálny, vokálny a verbálny. Vysvetlite, že ich pôsobenie je v nasledovnom poradí – 1. vizuálny aspekt, 2. tón a melódia hlasu, 3. obsah vyjadrený slovami.
- 4 Požiadajte účastníkov, aby vypracovali svoju prvú komunikačnú stratégiu zodpovedaním týchto otázok:
  - Kto by mal byť informovaný o našom rozhodnutí spustiť proces ozdravenia miestnej samosprávy od korupcie?
  - Prečo by sme mali informovať túto cieľovú skupinu a aké informácie by sme im mali poskytnúť, aby sme dosiahli náš cieľ?
  - Do akej miery detailné by informácie mali byť?
  - Ako by sme mali informácie podávať?
  - Kedy by sme mali informácie prezentovať?
  - Aké reakcie alebo obavy spôsobia naše informácie u cieľových skupín?
- 5 Overte, či informácie oznamujúce zmenu obsahujú:
  - Čo je hlavná vízia?
  - Akú zmenu, ktorá pohne miestnou samosprávou a priblíži ju k vízii, navrhujeme?
  - Prečo je táto zmena naliehavá a dôležitá (aké negatívne dopady nás čakajú, ak sa súčasná situácia nezmení, a naopak aké pozitíva môžeme očakávať pri zavedení procesu ozdravenia)?
  - Akú podporu možno očakávať od cieľovej skupiny (informácie, aktivity, prípadne iné podnety od možných spojencov)?

- 6** Vysvetlite, že komunikácia medzi osobami angažujúcimi sa v procese zmeny a tými, ktorých sa zmeny dotknú, je dôležitým krokom k úspechu. Z tohto dôvodu by mala vypracovávať komunikačnú stratégiu priebežne, v dôležitých momentoch počas celého procesu.



# DIAGNÓZA

---

## Nástroj 14 – Aké sú hlavné činnosti našej samosprávy?

### Cieľ

Cieľom je dohodnúť sa na súpise hlavných činnosti miestnej samosprávy, na ktoré sa zameria pri diagnostikovaní.

### Postup

- 1 Požiadajte starostu alebo iného čelného predstaviteľa miestnej samosprávy, aby priniesol zoznam činnosti/aktivít samosprávy, ktorý bude slúžiť ako východiskový bod pre diskusiu. Doplňte zoznam o iné myšlienky členov poradnej skupiny.

Zoznam budeme používať aj neskôr v iných nástrojoch.

- 2 Aby ste vytvorili kreatívne prostredie pre nové nápady, použite nasledovný spôsob: Každá skupina si vezme papier, do stredu nakreslí centrálny objekt (v našom prípade miestnu samosprávu). Z neho budú vychádzať čiary podobné konárom stromu, ktoré znázornia primárne činnosti miestnej samosprávy. Z každého „konára“ môžu vychádzať subkategórie týchto činnosti. Na konci konára môžu byť znázornení i cieľoví klienti, čiže koneční príjemcovia týchto činnosti.
- 3 Porovnajte nákresy a dohodnite sa na jednotnej ilustrácii, ktorá bude predstavovať hlavné činnosti samosprávy a ich konečných príjemcov.

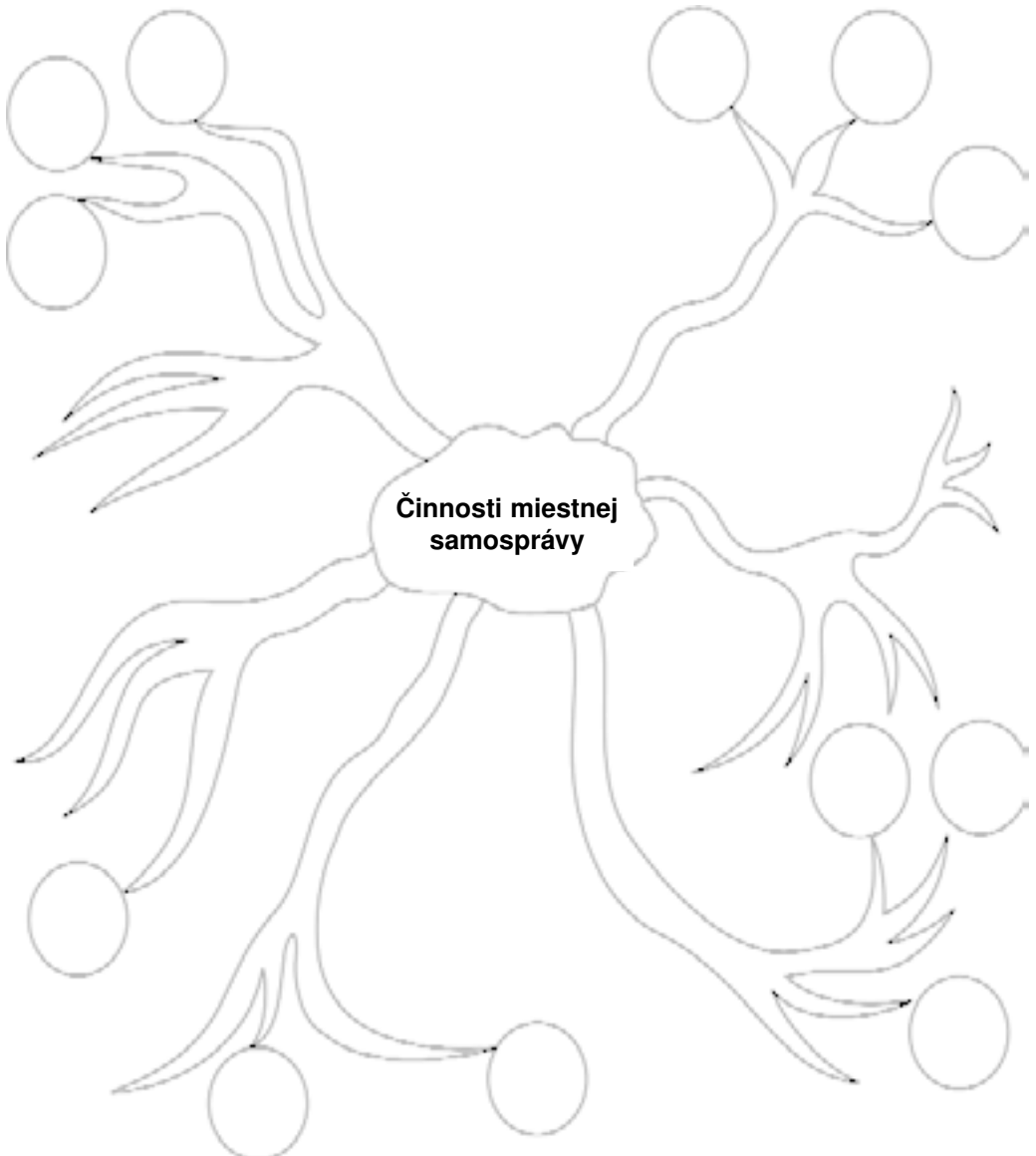
Príklad je uvedený v Prílohe 1.

Hlavné funkcie samosprávy
Udeľovanie povolení, licencií, certifikátov
Poskytovanie verejných služieb
Obstarávanie tovarov a služieb
Správa a údržba verejného majetku
Verejné komunikácie a stavby: infraštruktúra, kapitálové investície
Uplatňovanie práva
Tvorba a/alebo implementácia verejnej politiky
Politika ľudských zdrojov
ďalšie činnosti (dopíšte)

## Nástroj 14 – Aké sú hlavné činnosti našej samosprávy?

### Príloha 1:

### Zmapovanie hlavných činností samosprávy a ich prijímateľov



# Nástroj 15 – Analýza činností: Oblasti najviac náchylné na korupciu

---

## Cieľ

Pomocou tohto nástroja stanovia členovia poradnej skupiny predbežnú diagnózu a identifikujú činnosti, ktoré sú na korupciu v miestnej samospráve najnáchylnejšie.

Výsledky predbežnej diagnózy by mali byť potvrdené:

- skupinou aktérov (pomocou podobného nástroja)
- prieskumom verejnej mienky alebo rozhovormi s občanmi o činnostiach samosprávy, ktoré sú postihnuté chorobou, t. j. korupciou

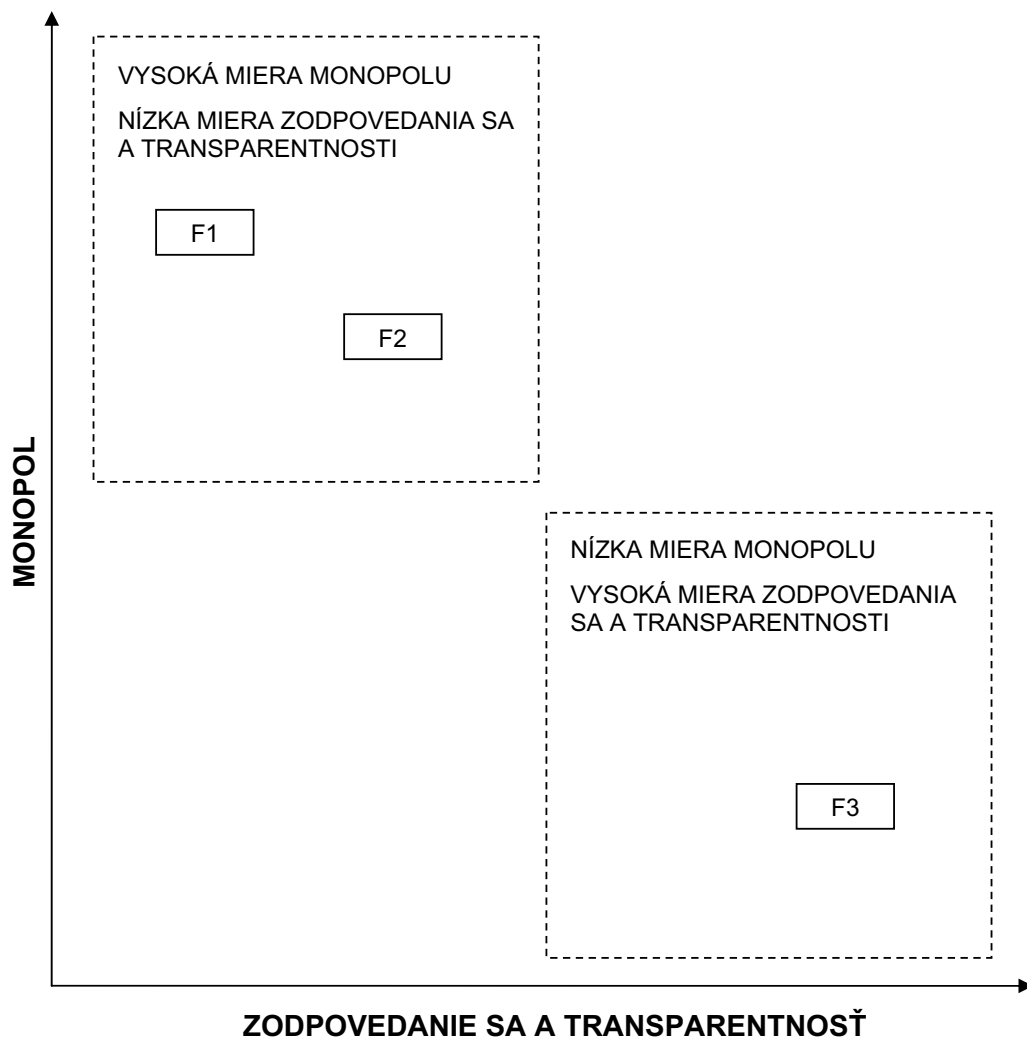
## Postup

- 1 Každý člen poradnej skupiny dostane podklad s analytickým rámcom z Príloh 1 a 2. Cieľom je prideliť každej činnosti miestnej samosprávy úroveň monopolu, úroveň voľnosti pri rozhodovaní sa a úroveň zodpovedania sa/transparentnosti.
- 2 Jednotlivé činnosti sa postupne spoločne prediskutujú, pričom každý jednotlivец vysvetlí, prečo činnosť umiestnil v tom-ktorom kvadrante. Účastníci sa musia zhodnúť na umiestnení danej činnosti: 1) do akej miery má samospráva monopol na jej vykonávanie; 2) do akej miery majú pracovníci verejnej správy voľnosť v rozhodovaní; 3) do akej miery nesie miestna samospráva zodpovednosť a robí rozhodnutia transparentne?
- 3 Pripravte si kartičky s činnosťami samosprávy. Po spoločnom rozhodnutí skupiny o umiestnení činnosti, umiestnite kartičku s činnosťou do príslušného kvadrantu na flipcharte.
- 4 Činnosti, ktoré sú označené vysokou úrovňou monopolu a voľnosti a zároveň nízkou úrovňou zodpovednosti a transparentnosti, budú pravdepodobne oblasti, v ktorých je vírus korupcie premnožený (spomeňte si na vzorec:  $K = M + VvR - Z$ ).
- 5 Členovia poradnej skupiny porovnajú výsledky analýzy, t. j. činnosti s výrazným potenciálom pre korupciu, s funkciami samosprávy, ktoré sú podľa nich momentálne z hľadiska korupcie najrizikovejšie. Výsledky sa môžu zhodovať. Ak sa nezhodujú, možno bude potrebné získať viac informácií o funkciách samosprávy s vysokým potenciálom pre korupciu na základe vyššie uvedenej rovnice.

## Nástroj 15 – Analýza činností: Oblasti najviac náchylné na korupciu

---

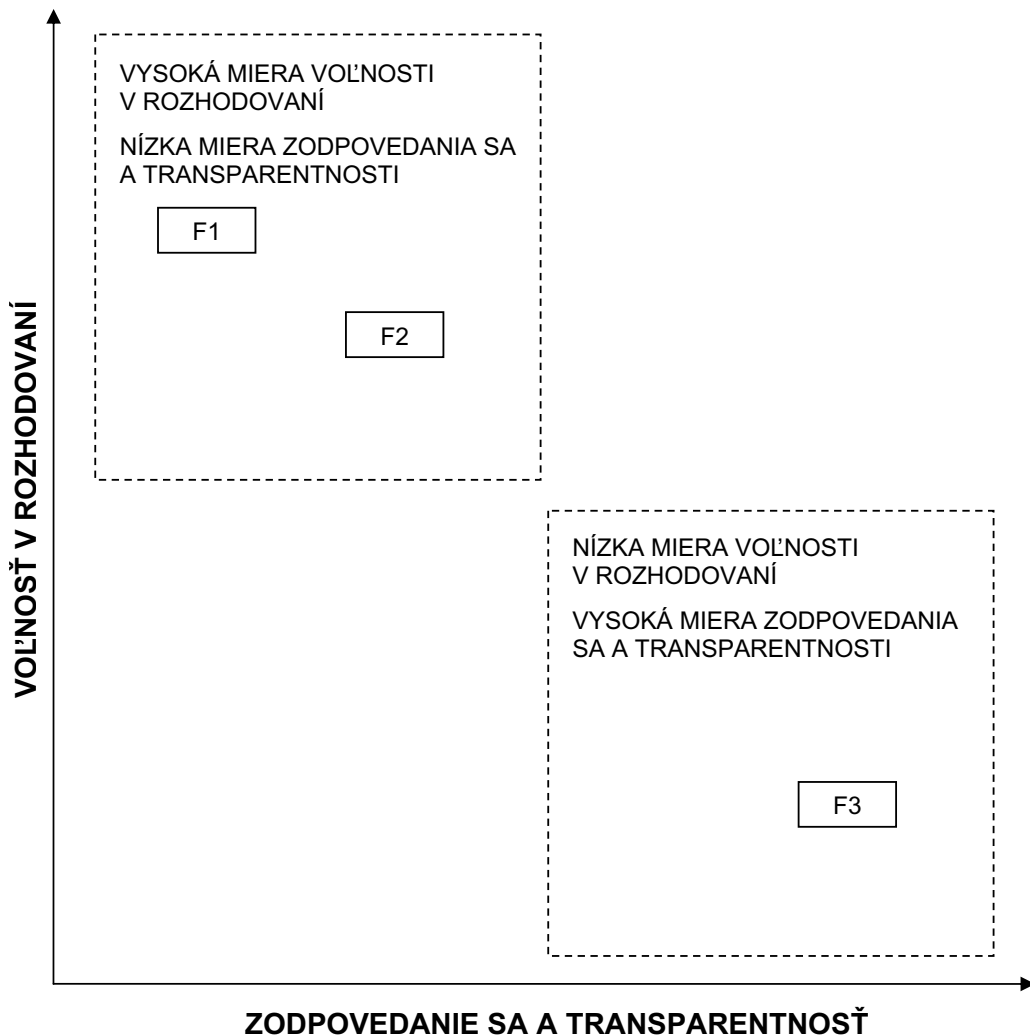
### Príloha 1: Činnosti samosprávy náchylné na korupciu



## Nástroj 15 – Analýza činností: Oblasti najviac náchylné na korupciu

---

### Príloha 2: Činnosti náchylné na korupciu



## **Nástroj 16 – Analýza činností: Výška verejných výdavkov**

### **Cieľ**

Členovia poradnej skupiny určia činnosti miestnej samosprávy, ktorými preteká veľká časť verejných zdrojov a kde by korupcia mohla spôsobiť vážne finančné straty pre samosprávu a ich presun do súkromných vreciek.

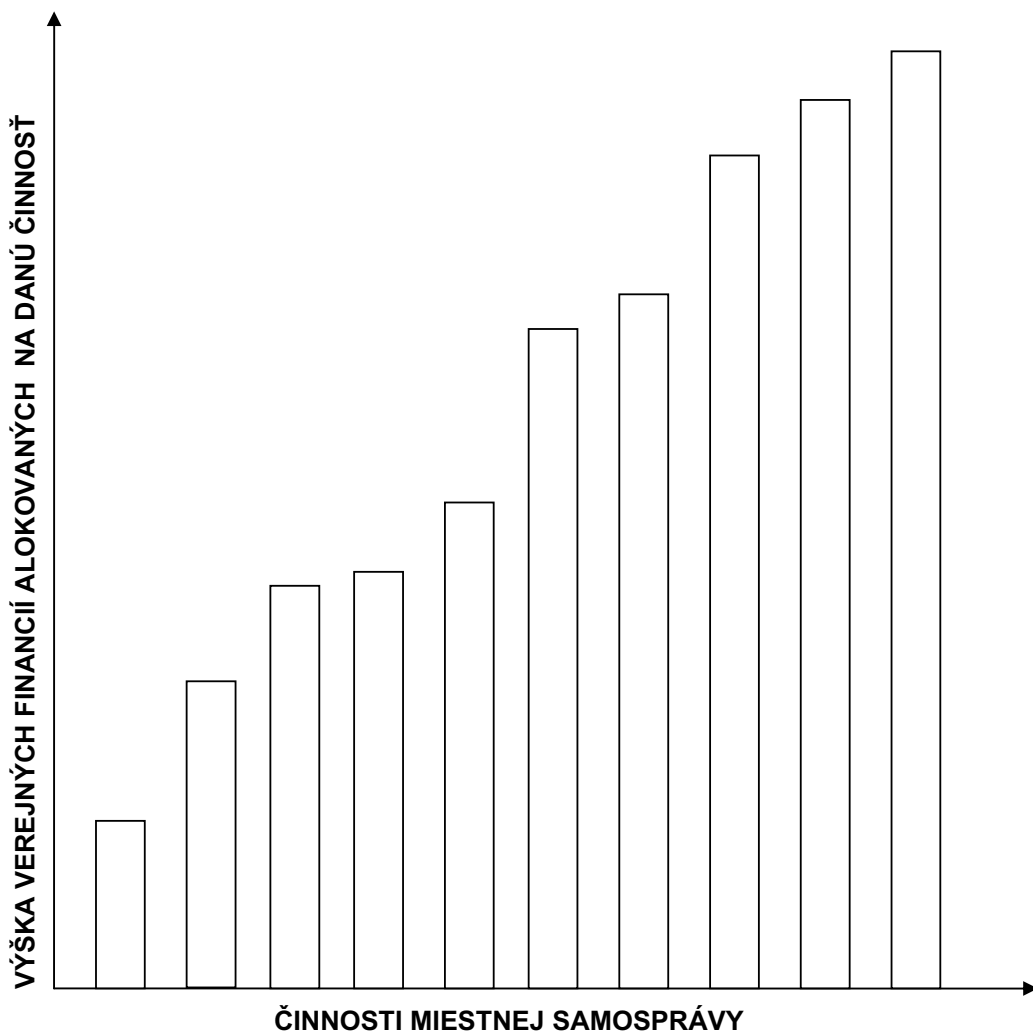
### **Postup**

- 1** Starosta alebo vedúci zamestnanec zodpovedný za obecné financie by mal informovať ostatných členov o tom, koľko peňazí preteká jednotlivými činnosťami samosprávy.
- 2** Činnosti miestnej samosprávy zoradíte na základe výšky finančných prostriedkov, ktoré sú na ne vynakladané. Pozri príklad v Prílohe 1.
- 3** Činnosti, ktorými tečie najviac verejných zdrojov, sú miesta, kde korupcia s najväčšou pravdepodobnosťou existuje. Môžete porovnať, či sa zhodujú s činnosťami, ktoré boli identifikované ako vysoko rizikové v predchádzajúcom nástroji.

## Nástroj 16 – Analýza činností: Výška verejných výdavkov

### Príloha 1:

Výška verejných financií alokovaných na danú činnosť miestnej samosprávy



## **Nástroj 17 – Analýza činností: Negatívny dopad na obyvateľov, ich zdravie a bezpečnosť**

---

### **Cieľ**

Poradná skupina zoradí funkcie samosprávy vytvárajúce priestor pre korupciu na základe počtu občanov, na ktorých má negatívny dopad a na základe úrovne rizika ohrozenia ich zdravia a bezpečnosti.

### **Postup**

Členovia poradnej skupiny majú sadu kartičiek. Na každej z nich je uvedená jedna činnosť samosprávy. Na flipcharte sa nachádza schéma, do ktorej sa podľa názoru skupiny tieto kartičky umiestnia.

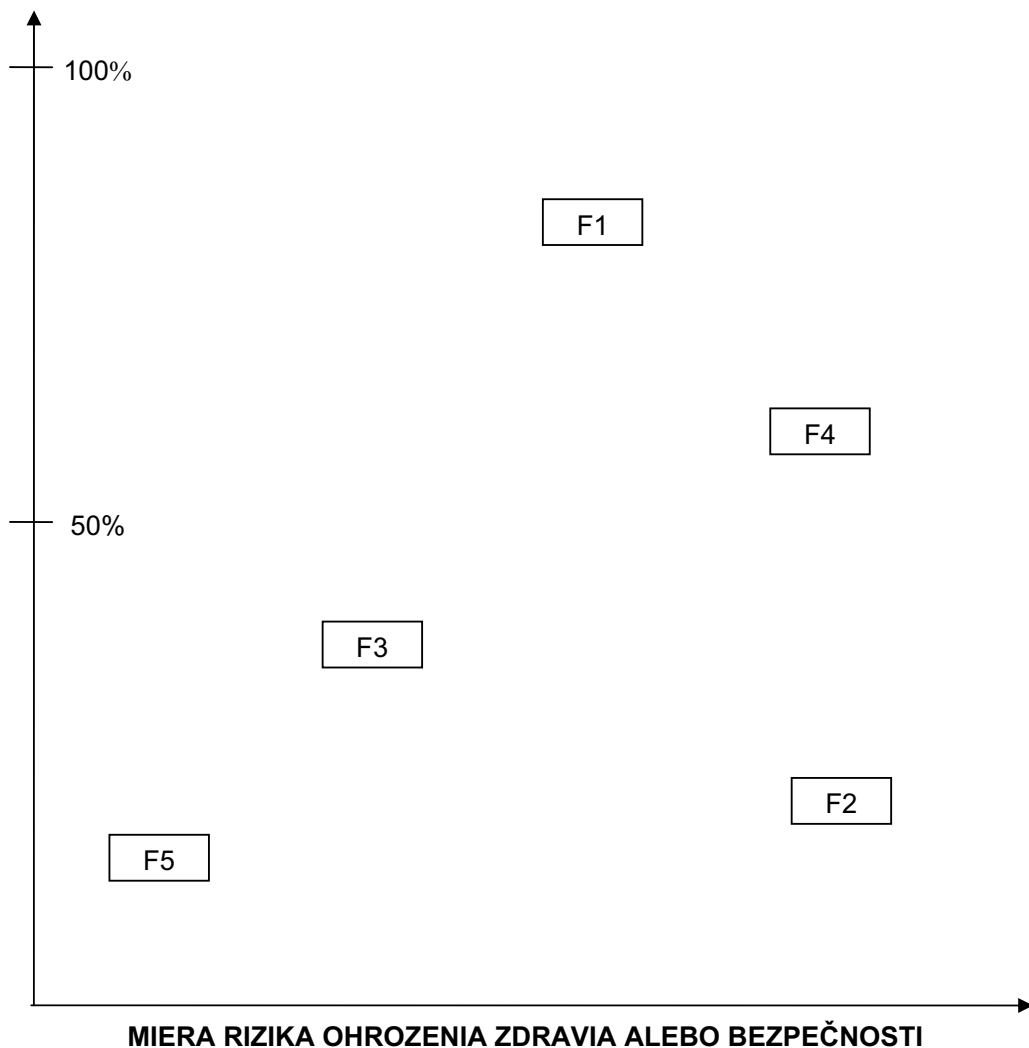
- 1 Činnosti, ktoré boli považované za rizikové z hľadiska korupcie, sú zaradené podľa počtu obyvateľov, ktorých by sa negatívne dotkla. Počet obyvateľov sa odhadne na základe informácií od manažérov miestnej samosprávy.
- 2 Dopad sa zanalyzuje a kartičky sa presunú podľa stupňa rizika ohrozenia zdravia a bezpečnosti občanov – dvoch dôležitých ľudských potrieb, ktoré musí miestna samospráva ochraňovať.

Pozri Prílohu 1.

# Nástroj 17 – Analýza činností: Negatívny dopad na obyvateľov, ich zdravie a bezpečnosť

---

## Príloha 1: Model analýzy



## Nástroj 18 – Analýza činností: identifikácia činností, ktoré možno ľahko zmeniť

---

### Cieľ

Nástroj pomôže členom poradnej skupiny stanoviť predbežnú diagnózu a identifikovať funkcie, ktoré možno ľahko zmeniť.

Rozšírená skupina relevantných aktérov použije podobný nástroj a mala by výsledky predbežnej diagnózy potvrdiť.

### Postup

- 1 Oprieť sa môžete o viaceré koncepty, tu prezentujeme odporúčania Francisa Fukuyamu, ktorý ju použil pri analýze činnosti štátu. Navrhol analýzu činnosti štátu na základe dvoch premenných:
  - špecifickosť: výstupy jednotlivých funkcií sú viac alebo menej špecifické a merateľné, čo znamená, že sú viac alebo menej ľahko monitorovateľné (sledované)
  - transakčné náklady: na výkon funkcií a na dosiahnutie ich výstupov je potrebné urobiť väčší alebo menší počet rozhodnutí na rôznych úrovniach, čo znamená, že sú viac alebo menej náročné na riadenie (manažment)

Činnosti, ktoré sú ľahšie monitorovateľné (s vyššou špecifickosťou) a sú riadené prostredníctvom menšieho počtu rozhodnutí na rôznych stupňoch (nízke transakčné náklady) sú ľahšie zmeniteľné.

Najnáročnejšie na zmenu sú tie, ktoré sú málo špecifické a majú vysoké transakčné náklady. Keďže ich výstupy sú ťažko merateľné, je prakticky nemožné brať na zodpovednosť tých, ktorí za ne zodpovedajú.

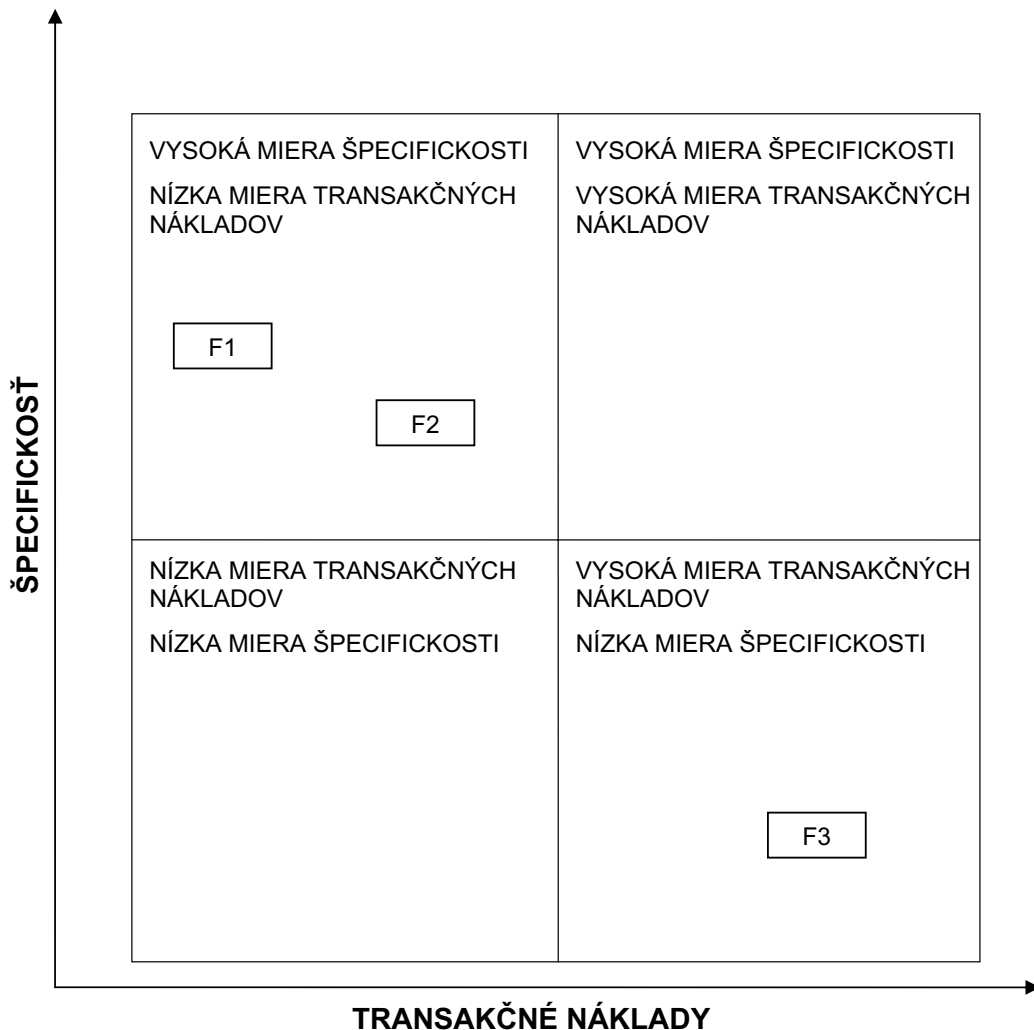
V takomto prípade máte dve možnosti, ako postupovať:

- možnosť „odchodu/úniku“ – vytvorenie konkurenčného tlaku prostredníctvom privatizácie alebo iným spôsobom
  - možnosť „participácie“ – prenesenie moci prostredníctvom verejných inštitúcií na miestnu komunitu, ktorej sa funkcia priamo týka. Táto možnosť si vyžaduje, aby miestne komunity boli zorganizované.
- 2 Každý člen poradnej skupiny dostane podklad obsahujúci analytický rámec uvedený v Prílohe 1. Ich úlohou bude označiť každú funkciu miestnej samosprávy na základe dvoch premenných: špecifickosť a transakčné náklady.
  - 3 Každá funkcia sa spoločne prediskutuje, každý účastník vysvetlí, prečo umiestnil činnosť na príslušné miesto v kvadrante. Skupina by sa mala na umiestnení funkcie v kvadrante zhodnúť.
  - 4 Pripravte si kartičky, na ktorých bude uvedená vždy jedna činnosť samosprávy. Ak sa skupina zhodne na jej umiestnení, pripnite ju do príslušného kvadrantu na flipcharte.

- 5 Činnosti, ktoré sú vysoko špecifické a s nízkymi transakčnými nákladmi, sú ľahšie zmeniteľné. Ak sú skupinou označené ako vysoko korupčné, môžu sa stať hlavnými oblasťami pre proces intervencie.

## Nástroj 18 – Analýza činností: Identifikácia činností, ktoré možno ľahko zmeniť

### Príloha 1: Špecifickosť a transakčné náklady



## Nástroj 19 – Identifikácia kľúčových oblastí pre intervenciu

---

### Cieľ

Na základe výsledkov získaných použitím jednotlivých analytických rámcov členovia poradnej skupiny určia kľúčové oblasti pre intervenciu, na ktoré upriamia pozornosť v procese ozdravenia miestnej samosprávy od korupcie a jej prevencie.

### Postup

Členovia poradnej skupiny preskúmajú činnosti samosprávy rizikové z hľadiska korupcie a stanovujú primárne oblasti pre intervenciu na základe týchto hlavných cieľov:

- **Dosiahnuť krátkodobý úspech:** musia identifikovať činnosti náchylné na korupciu, ktoré však možno jednoducho zmeniť (vysoko špecifické a nízke transakčné náklady).
- **Zastaviť odliv verejných finančných prostriedkov** (a použiť ich napríklad na zvýšenie miezd, investície a pod.): Je nesmierne dôležité odhaliť oblasti s potenciálne vysokým rizikom korupcie, cez ktoré preteká značná časť verejných peňazí.
- **Zastaviť negatívny dopad na väčšiu časť obyvateľstva:** musia identifikovať činnosti majúce dopad na značný počet obyvateľov.
- **Ochraňovať základné potreby občanov týkajúce sa zdravia a bezpečnosti:** musia určiť činnosti samosprávy, ktoré predstavujú riziko pre obyvateľov z hľadiska ich zdravia a bezpečnosti – ide najmä o kontrolné funkcie, ktorých hlavnou úlohou je dodržiavanie práva a dodržiavanie pravidiel v rôznych oblastiach (napr. doprava na verejných cestách, bezpečnostné pravidlá v stavebníctve, nariadenia na ochranu životného prostredia a pod.)

Môžu pridať aj iný cieľ a vzájomne ich skombinovať. Pri stanovení priorít vám môžu pomôcť nasledovné otázky:

- **V ktorých kľúčových oblastiach je intervencia najnaliehavejšia?** Situácia môže byť naliehavá z hľadiska vysokého počtu občanov, na ktorých má negatívny dopad, alebo z hľadiska veľkého balíka finančných prostriedkov strácajúcich sa na súkromné účty či rizika ohrozenia zdravia a bezpečnosti obyvateľov.
- **Existuje oblasť, ktorá bude mať pri úspešnej intervencii pozitívny vplyv na iné oblasti?** Napríklad funkcie vymáhania práva (kontrolné funkcie, polícia) by mali byť prvými oblasťami intervencie, ktoré potom pozitívne ovplyvnia zdravie iných funkcií.
- **V ktorých oblastiach sme najviac motivovaní zakročiť a prečo?** Aké sú naše hlavné záujmy a prečo?

## Nástroj 20 – Identifikácia kľúčových oblastí pre intervenciu

---

### Cieľ

Na základe výsledkov použitých konceptov a analytických rámcov členovia poradnej skupiny určia kľúčové oblasti pre intervenciu, na ktoré upriamia pozornosť v procese vyličenia miestnej samosprávy z korupcie a jej prevenciu.

### Postup

- 1 Každý člen poradnej skupiny dostane zoznam činností samosprávy, v ktorých sa vyskytuje korupcia, ako aj kritériá, na základe ktorých budú tieto funkcie ohodnotené
- 2 Pred ohodnotením si členovia skupiny stanovujú jednotlivé kritériá a ich závažnosť.  
Kritériá môžu byť napr.:
  - ľahko zmeniteľné (ľahko monitorovateľné, máme odborné znalosti)
  - disponuje, resp. „preteká“ nimi vysoké percento peňazí z verejného rozpočtu
  - vystavuje zdravie a bezpečnosť občanov riziku
  - negatívny dopad na vysoké percento obyvateľov
- 3 Pre každé kritérium stanovujú, do akej miery mu funkcia zodpovedá (na číselnej škále od 1 do 10). Ak je napríklad kritérium „ľahko zmeniteľné“, pridelia mu 1 – ak nie je vôbec jednoduché funkciu zmeniť (je veľmi náročné zmenu urobiť) a 10 – ak si myslia, že funkciu možno zmeniť ľahko; alebo mu pridelia ľubovoľné číslo od 1 do 10 na základe úrovne obtiažnosti zmenu dosiahnuť.
- 4 Jednotlivci navzájom porovnávajú svoje hodnotenia a pre každú funkciu urobia priemer. Činnosti samosprávy, ktoré získali najviac bodov, môžeme považovať za kľúčové oblasti pre intervenciu.
- 5 Bodovanie je pre diskusiu veľmi podnetné. Rozhodnutia by mali byť urobené po vypočutí si názorov na výsledky bodovania všetkých zúčastnených.

Pozri Prílohu 1.

## Nástroj 20 – Pochopenie kľúčových oblastí pre intervenciu

---

### Príloha 1: Model hodnotenia

Členovia skupiny sa dohodli, že priority pre kľúčové oblasti intervencie stanovia na základe týchto faktorov:

A = ľahko zmeniteľné

B = pre danú funkciu je vyčlenené vysoké percento finančných prostriedkov z rozpočtu

C = dopad na vysoké percento občanov

Tieto kritériá možno aplikovať na každú z funkcií samosprávy a ohodnotiť ich škálou 1 – 10, napr.:

1 = veľmi náročné dosiahnuť zmenu, 10 = veľmi jednoduché dosiahnuť zmenu;

1 = veľmi malé percento peňazí je vynaložených na danú činnosť alebo ňou preteká malý balík peňažných prostriedkov, 10 = veľmi veľké percento z nášho verejného rozpočtu je vynaložené alebo preteká touto činnosťou;

1 = činnosť má dopad na veľmi malé percento obyvateľstva, 10 = činnosť má vplyv na veľmi vysoké percento občanov.

Ak sa členovia skupiny zhodnú, že prvé kritérium je veľmi dôležité, môžu ho vynásobiť dvoma a potom pripočítať zvyšné čísla.

Uvádzame príklad individuálneho bodovania:

ČINNOSTI SAMOSPRÁVY	A	B	C	SPOLU
Obstarávanie	$8 \times 2 = 16$	8	5	29
Výber daní	$2 \times 2 = 4$	7	9	20
Udeľovanie povolení a licencií	$8 \times 2 = 16$	3	9	28

## Nástroj 21 – Pochopenie kľúčových oblastí pre intervenciu

---

### Cieľ

Nástroj pomôže poradnej skupine alebo skupine rozšírenej o relevantných aktérov hlbšie spoznať a porozumieť kľúčovým oblastiam pre intervenciu, ako napr.: ktoré aktivity sú v súčasnosti potrebné na vykonávanie týchto funkcií, kto je za ne v rámci miestnej samosprávy zodpovedný a zúčastňuje sa na nich, kto sú príjemcovia výstupov.

### Postup

Zástupca poradnej skupiny pripraví podklad podľa Prílohy 1 (Model na stanovenie kľúčových oblastí pre intervenciu).

Bude obsahovať:

- Podrobný zoznam činnosti potrebných na výkon príslušnej aktivity samosprávy
- Kto sa zúčastňuje a kto zodpovedá za aktivitu v rámci miestnej samosprávy?
- Kto sú príjemcovia aktivít mimo miestnej samosprávy?

Podklad bude slúžiť ako východiskový bod na diskusiu. Ak ho doplníte o vaše predstavy, získate definitívnu tabuľku pre jednotlivé kľúčové oblasti intervencie.

## Nástroj 21 – Pochopenie kľúčových oblastí pre intervenciu

---

### Príloha 1: Model na stanovenie kľúčových oblastí pre intervenciu

<b>OBSTARÁVANIE TOVAROV A SLUŽIEB</b> Detailný opis aktivít	<b>ZODPOVEDÁ</b> a je súčasťou miestnej samosprávy	<b>PRIJÍMATELIA</b> mimo miestnej samosprávy
Príprava dokumentácie pre obstarávanie		
Spustenie procesu obstarávania		
Hodnotenie a výber poskytovateľa		
Zazmluvnenie poskytovateľa		
Monitorovanie a platby		

## **Nástroj 22 – Zber údajov a definovanie problémov**

### **Cieľ**

Nástroj by mal byť použitý vo fáze stanovenia diagnózy. Jeho cieľom je získať viac údajov o kľúčových oblastiach pre intervenciu, čiže oboznámiť sa s „chorobou“ organizácie a zároveň stanoviť správnu diagnózu na základe odhalenia problémov, ktoré predstavujú symptómy choroby.

### **Postup**

Na vypracovanie stratégie liečenia choroby je potrebné disponovať dostatočným množstvom informácií, aby sme sa dokázali zamerať na skutočné problémy a vyhli sa len liečeniu samotných symptómov.

Zbieranie informácií by sa malo zamerať na určenie okolností vedúcich ku korupcii a na možné príčiny spôsobujúce korupčné aktivity a správanie.

Informácie môžeme zbierať niekoľkými spôsobmi:

- počas stretnutí poradnej skupiny,
- pomocou dotazníkov distribuovaných vo vnútri organizácie a vonku. Dotazníky by mali byť zozbierané systémom, ktorý zaručuje anonymitu respondentov (schránky umiestnené na miestnom úrade alebo na iných verejných miestach, internet),
- rozhovormi s kľúčovými aktérmi,
- prieskumom cez telefón (občania, aktéri),
- organizovaním fokusových skupín a workshopov so zmiešanými skupinami účastníkov (zástupcovia z radov dodávateľov a príjemcov).

Ak sa rozhodnete použiť tento nástroj, mali by ste si byť istí, že osoby odpovedajúce na otázky:

- majú prehľad o želateľnej situácii (vízii),
- majú zmysel pre naliehavosť a dôležitosť procesu ozdravenia,
- chápu jednotlivé kroky procesu ozdravenia a najmä dôležitosť kroku zozbierania informácií vedúcich k lepšiemu pochopeniu skutočných problémov, ktoré treba riešiť,
- sa obávajú následkov, ak úprimne vyjadria svoj názor pred tými, ktorí proces riadia.

Model pre verejné obstarávanie sa nachádza v Prílohe 1. Tento model treba použiť pre každú kľúčovú oblasť intervencie zvlášť.

# Nástroj 22 – Zber údajov a definovanie problémov – príklad

## Príloha 1:

### Odpovede na kľúčovú oblasť pre intervenciu – obstarávanie

<p><b>KEDY</b> dochádza ku korupčným aktivitám/správaniu (v momentálnej funkcii či aktivite miestnej samosprávy)</p> <p>Miestna samospráva vyhlási verejnú súťaž na obstaranie tovaru alebo služby</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatočná alebo nejasná špecifikácia</li> <li>• nadmerná špecifikácia</li> <li>• preferencia istej značky alebo funkcie produktu či služby</li> <li>• uverejnená nesprávna adresa na zasielanie žiadostí</li> <li>• neskoré vyhlásenie verejnej súťaže</li> <li>• záujemca (dodávateľ) pomáha pri tvorbe špecifikácie</li> </ul>	<p><b>K AKÝM</b> korupčným aktivitám/správaniu dochádza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatočná alebo nejasná špecifikácia</li> <li>• nadmerná špecifikácia</li> <li>• preferencia istej značky alebo funkcie produktu či služby</li> <li>• uverejnená nesprávna adresa na zasielanie žiadostí</li> <li>• neskoré vyhlásenie verejnej súťaže</li> <li>• záujemca (dodávateľ) pomáha pri tvorbe špecifikácie</li> </ul>	<p><b>KDE</b> v miestnej samospráve dochádza ku korupčným aktivitám/správaniu a KTO sa na nich zúčastňuje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oddelenie obstarávania</li> <li>• vedúci oddelenia a podriadení</li> <li>• spoločnosti, ktoré si so samosprávou vytvorili korupčný vzťah</li> </ul>	<p><b>PREČO</b> dochádza ku korupčným aktivitám/správaniu</p> <p>podmienky miestnej samosprávy, pracovné postupy náchylné na korupciu, dôvody udávané poskytovateľmi a klientmi danej aktivity</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatok vedomostí</li> <li>• nekompetentní zamestnanci</li> <li>• nízke mzdové ohodnotenie zamestnancov</li> <li>• ľudská nenákytnosť na oboch stranách</li> <li>• nedostatočná transparentnosť pri vyhlásení tendra</li> <li>• nedostatočná kontrola a monitorovanie zo strany vrcholového manažmentu samosprávy</li> </ul>	<p><b>K AKÝM</b> korupčným aktivitám/správaniu dochádza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tajná dohoda o cene</li> <li>• dohoda medzi dodávateľmi o striedaní sa v predkladaní cenových ponúk alebo o geografickej delbe trhu</li> <li>• jeden vlastník má viac spoločností, ktoré sa zúčastňujú verejnej súťaže</li> <li>• úplatky pre pracovníkov miestnej samosprávy, aby „prižmúрили oči“</li> <li>• jediný zdroj, nedochádza k predloženiu cenových ponúk</li> </ul>	<p><b>KDE</b> v miestnej samospráve dochádza ku korupčným aktivitám/správaniu a KTO sa na nich zúčastňuje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oddelenie obstarávania miestnej samosprávy</li> <li>• dodávateľa dávajúci úplatok alebo jeho príslušníkov</li> </ul>	<p><b>PREČO</b> dochádza ku korupčným aktivitám/správaniu</p> <p>podmienky miestnej samosprávy, pracovné postupy náchylné na korupciu, dôvody udávané poskytovateľmi a klientmi danej aktivity</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatok informácií o súťažiacich spoločnostiach</li> <li>• nedostatok kontrolných systémov v miestnej samospráve</li> <li>• prívelká právomoc úradníkov zodpovedných za obstarávanie</li> <li>• cena ako jediné kritérium pri výbere</li> <li>• nedostatočný systém sankcií a systém vymožitelnosti práva pre spoločnosti, ktoré sa vopred tajne dohovoria</li> </ul>
--	--	--	--	---	--	---	--

<p>Miestna samospráva vyhodnotí cenové ponuky dodávateľov a vyberie víťaza súťaže</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úplatky (percentá z hodnoty zákazky)</li> <li>• Politické rozhodnutia</li> <li>• (finančné príspevky pre strany alebo prísľub hlasu)</li> <li>• Uprednostnenie príbuzných a známych</li> <li>• Zmeny v rozsahu prác (služieb) po uverejnení podmienok obstarávania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oddelenie obstarávania samosprávy</li> <li>• Hodnotiaca a výberová komisia</li> <li>• Politické strany – politici, ktorí majú ekonomický záujem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízka transparentnosť výsledkov výberovej komisie</li> <li>• Nejasné kritériá hodnotenia</li> <li>• Nízka cena ako jediné kritérium výberu</li> <li>• Veľké zákazky predstavujú veľké pokušenie</li> <li>• Nejasné kritériá pre konflikt záujmov evaluátorov a členov výberovej komisie</li> <li>• Zabezpečenie hlasov/voličov a peňazí pre politické strany</li> </ul>
<p>Dodávateľ plní zmluvu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navýšenie cien</li> <li>• Zmena špecifikácií, poskytuje sa nižšia kvalita</li> <li>• Nízka cenová ponuka s úmyslom vyhrať tender a počas plnenia kontraktu odôvodnene navýšiť výdavky (náklady)</li> <li>• Úplatky potrebné na dodržanie doby splatnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oddelenie obstarávania miestnej samosprávy</li> <li>• Kontrolné inštitúcie miestnej samosprávy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmluva bez jasných klauzúl</li> <li>• Nedostatok účinných inšpekčných/monitorovacích systémov na kvalitu služieb/tovaru</li> <li>• Nekompetentnosť úradníkov</li> <li>• Nízke mzdy a slabé odmeňovanie úradníkov</li> <li>• Nedostatočný systém posilňovanie spoločností, ktoré navýšia náklady po vyhratí súťaže</li> </ul>

## **Nástroj 23 – Identifikácia súvislostí medzi príčinou a dôsledkom**

---

### **Cieľ**

Nástroj je potrebné použiť vo fáze diagnostikovania. Jeho cieľom je pochopiť ako rôzne problémy navzájom súvisia z kauzálneho a dôsledkového hľadiska.

### **Postup**

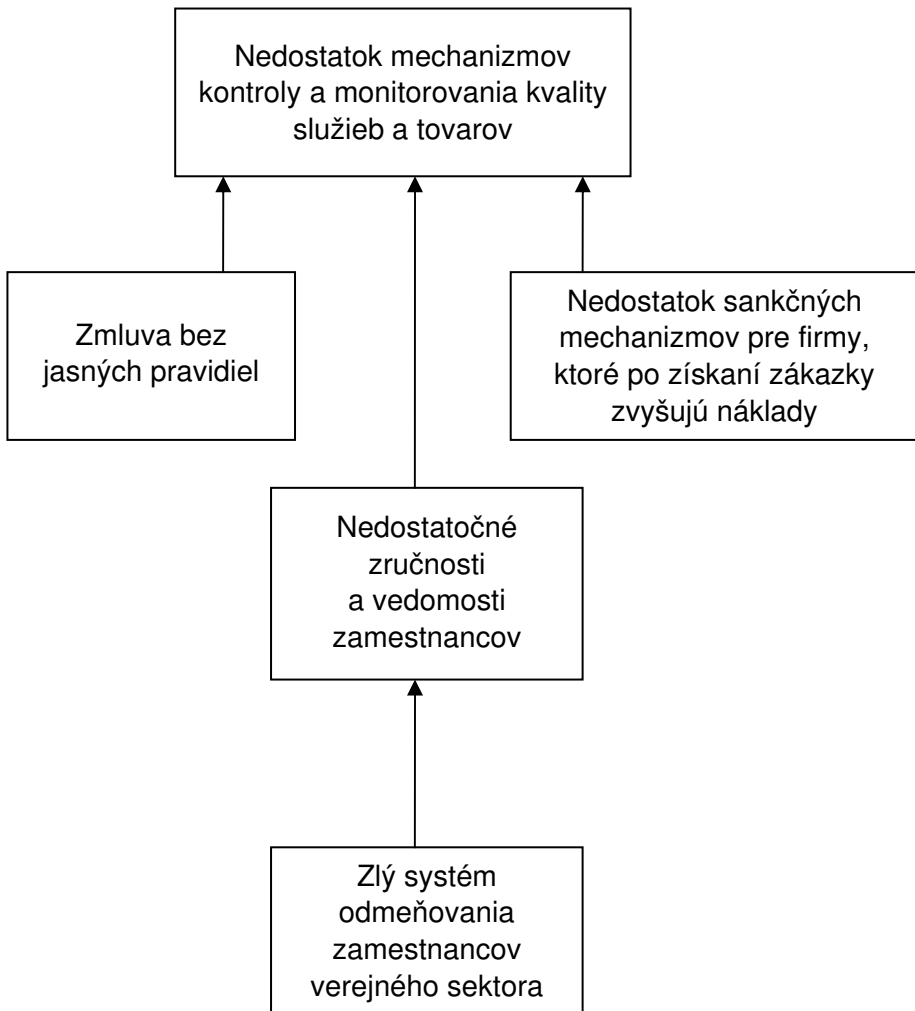
- 1 Pozorne prečítajte zoznam problémov, ktoré boli identifikované ako príčiny korupčného správania a aktivít.
- 2 Zoradte problémy na základe schémy príčina/dôsledok.
- 3 Prediskutujte, ktoré z problémov by mali byť riešené ako prvé a ako vyriešenie jedného z problémov ovplyvní ostatné.

Pozri Prílohu 1 ako príklad.

## Nástroj 23 – Identifikácia súvislostí medzi príčinou a dôsledkom

---

### Príloha 1: Schéma funkcie obstarávania





# **PLÁNOVANIE AKTIVÍT A MOBILIZÁCIA ZDROJOV**

---



## Nástroj 24 – Postupnosť aktivít a mobilizácia zdrojov

### Cieľ

Cieľom je pomôcť členom poradnej skupiny alebo skupinám rozšírených o stakeholderov:

- vypracovať postupnosť jednotlivých aktivít v procese ozdravenia vo zvolenej oblasti a špecifických aktivít, ktoré boli stanovené na základe výsledkov analýzy,
- ujasniť roly a zodpovednosti pri implementácii aktivít,
- identifikovať zdroje potrebné na implementáciu aktivít.

### Postup

- 1 Zrekapitulujte problémy vyskytujúce sa v každej z oblastí intervencie a špecifických aktivít, ktoré je potrebné vyriešiť, aby sa samospráva vyliečila z korupcie.
- 2 Stanovte priority problémov: môžete použiť rovnaké otázky, ako pri hľadaní kľúčových oblastí pre intervenciu:
  - Ktorý problém je najnaliehavejší?
  - Závisí vyriešenie problému na vyriešení iného? Alebo ovplyvní vyriešenie istého problému iný problém?
  - Ktoré problémy plánujeme riešiť ako prvé?
- 3 Vyzvite účastníkov, aby každý z problémov prešli v nasledovnej logickej súslednosti:
  - **Stanovenie problému:** aký problém potrebujeme vyriešiť, pretože vedie ku korupcii pri výkone danej činnosti?
  - **Stanovenie cieľa:** akú situáciu chceme dosiahnuť v určitom časovom období? Vypracujte ciele, ktoré sú: špecifické, merateľné, akceptované všetkými členmi skupiny, realistické a časovo ohraničené.
  - **Aktivity vedúce k dosiahnutiu cieľa:** aký je sled aktivít na vyriešenie problému a dosiahnutie cieľa? Môžete použiť Ganttovu tabuľku na vytvorenie časového harmonogramu.
  - **Kto zodpovedá za implementáciu aktivity,** t.j. s kým bude zodpovedná osoba spolupracovať? Navrhnite partnerov.
  - **Aké zdroje sú potrebné na implementáciu** (ľudské, materiálne, informačné a pod.)?
- 4 Predstavte závery v pléne a po každej prezentácii žiadajte o spätnú väzbu.

## **Nástroj 25 – Iný spôsob plánovania postupnosti aktivít**

### **Cieľ**

Cieľom je vypracovať postupnosť aktivít v procese ozdravenia a určiť zdroje na ich implementáciu. K tomuto nástroju pristúpte až po ukončení procesu zbierania informácií a identifikácie problémov na základe dotazníka a následnom spracovaní údajov, ktoré budú odprezentované na pracovnom stretnutí za účasti:

- predstaviteľov miestnej samosprávy z oblastí, v ktorých prebehne proces intervencie – manažment a zamestnanci, ktorí spolupracovali pri stanovení diagnózy,
- zástupcov kľúčových aktérov z oblasti intervencie – zvonka organizácie, ktorí spolupracovali na zozbieraní údajov alebo majú záujem stať sa súčasťou procesu ozdravenia,
- ďalších nepriamo zaangażovaných aktérov, ktorí sú vnímaní ako možní partneri pri presadení zmeny.

### **Postup**

- 1 Na začiatku stretnutia vytvorte prostredie pre otvorenú diskusiu o problémoch a riešeníach:
  - Vysvetlite alebo zopakujte princípy procesu zmeny, ktorými ste sa doposiaľ podrobne zaoberali; neútočte na zamestnancov, ale poskytnite im možnosť participovať v snahe ozdraviť samosprávu; zameriavajte vašu pozornosť na zmenu systému práce v miestnej samospráve a nie na hodnoty či mentalitu jednotlivcov; zaviazte sa, že proces zmeny bude otvorený zvonku aj zvnútra organizácie, a to zaangażovaním ľudí, ktorých sa korupčné aktivity dotýkajú, a tých, ktorých sa navrhnuté zmeny dotknú.
  - Objasnite úlohu facilitátora.
  - Vypracujte pravidlá pracovných stretnutí.
- 2 Predstavte syntézu zbierania údajov vo vybranej oblasti intervencie a poskytnite podklady s týmito údajmi.
- 3 Vytvorte skupiny na základe typu organizácie. Postup si vyžaduje vytvorenie dvoch skupín – jedna skupina pozostáva z predstaviteľov samosprávy a ústrednej vlády (ak sú prítomní) a druhá bude pozostávať z vonkajších aktérov (obchodné spoločnosti, obchodné združenia, zástupcovia mimovládnych organizácií alebo občania).
- 4 Rozdajte podklad, v ktorom budú uvedené vybrané problémy identifikované na základe zozbieraných údajov o systéme fungovania miestnej samosprávy. Vysvetlite, že daný výber pomôže účastníkom sústrediť sa na zlepšenie zdravotného stavu miestnej samosprávy riešením celého systému a nie jednotlivcov pracujúcich v tomto systéme. Vyžiadajte si spätnú väzbu a prípadne pripíšte do zoznamu problémy, ktoré podľa účastníkov neboli spomenuté.

- 5 Každá skupina spoločne zodpovie na nasledovné otázky:  
Čo môžeme urobiť, aby sme vyriešili tieto problémy?  
Čo si myslíme, že môžu urobiť iní, aby sa problém vyriešil?  
Požiadajte ich, aby spísali činnosti na samostatné papiere.
- 6 Vyzvite skupiny, aby odprezentovali svoje závery. Poskytnite priestor len na otázky potrebné pre objasnenie, nie na komentár.
- 7 Každaj skupine dajte zoznam činností, ktorý uviedla iná skupina, a vyzvite ich, aby zoznam podrobili analýze a odpovedali nasledovným spôsobom:  
ÁNO, môžeme to urobiť.  
ÁNO, môžeme to urobiť, ale iba ak...(objasnite vašu požiadavku a určite potrebných partnerov)  
NIE, nemôžeme to urobiť (vysvetlite dôvody).
- 8 Každá skupina predstaví svoje odpovede. Facilitujte diskusiu o zozname činností, na ktorých sa dohodli, a o ich pozitívnych dôsledkoch. Potom facilitujte dohadovanie sa skupiny o zvyšných činnostiach, na ktorých sa ešte nezhodla. V prípade, že treba prebrať viac „háklivých“ záležitostí, je dobré ukončiť stretnutie v pozitívnej atmosfére – zamerajte sa na dohodnuté aktivity a presuňte diskusiu na ďalšie stretnutie.

## Nástroj 26 – Podrobný akčný plán

### Cieľ

Nástroj je určený pre poradnú skupinu, ako aj pre širšie skupiny pri plánovaní alebo implementácii jednotlivých krokov. Jeho cieľom je:

- Ujasniť si, kto je zodpovedný za jednotlivé rozhodnutia a činnosti.
- Zlepšiť plnenie úloh a vyhnúť sa nedorozumeniam pri delbe úloh, zodpovedností a prínose jednotlivcov.

### Postup

- 1 Spíšte zoznam rozhodnutí a činností, ktoré je potrebné vykonať.
- 2 Identifikujte aktérov, ktorí by mohli zohrať úlohu pri tvorbe rozhodnutí alebo by mohli konať.
- 3 Informáciu usporiadajte podľa nasledovnej tabuľky:
- 4 Prediskutujte v skupine a každému z hráčov pridajte nižšie uvedený atribút:

Rozhodnutie / činnosť	Aktér					Čas				
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										

**Z = Zodpovednosť** – osoba, ktorá bude zodpovedná za spustenie činnosti a zaručí, že rozhodnutie bude vykonané

**S = Potrebný súhlas** – osoba, ktorá musí danú záležitosť zvážiť a má možnosť ju schváliť alebo zamietnuť

**P = Podpora** – osoba, ktorá poskytne logistickú podporu a zdroje na danú záležitosť

**I = Informovanosť** – osoba, ktorá nemôže závery ovplyvniť, ale musí byť o nich informovaná

### Inštrukcie a rady:

- Najskôr udeľte zodpovednosť len jednej osobe, ktorá má krok iniciovať a neskôr za celý krok zodpovedať.
- Vyhnite sa tomu, aby malo veľa ľudí právo súhlasu a právo veta na tú istú záležitosť.
- Vyhnite sa tomu, aby jedna osoba mala právo súhlasiť a vetovať viacero rozhodnutí, pretože môže byť prekážkou pri napĺňaní cieľov.
- Ujasnite si špecifické požiadavky, ktoré kladiete na úlohu každého jednotlivca, najmä ak ide o viac hráčov

Výsledkom stretnutia by mal byť konsenzus o pridelení roly a zodpovednosti každého jednotlivého aktéra.

Rozhodnutie / činnosť	Aktéri								
1.	Z	P (čo)	P (čo)	–	S	–	I	I	I
2.	I	P	–	S	Z	I	I	–	I
3.	P (čo)	I	P (čo)	–	P (čo)	Z	S	I	–
4.	–	I	P (čo)	S	–	I	P	Z	–
5.	S		I	P	I	S	I	–	Z

# Nástroj 27 – Plánovanie postupnosti aktivít v spolupráci s manažmentom

---

## Cieľ

Tento nástroj predstavuje jednoduchové stretnutie celého manažmentu organizácie, počas ktorého sa stanoví diagnóza zdravotného stavu organizácie, identifikujú sa problémy, budú sa hľadať konštruktívne riešenia a zároveň sa zvýši záujem a odhodlanosť tímu konať.

Nástroj je alternatívou pre plánovanie postupnosti aktivít a môže poradnej skupine pomôcť v situácii, keď je nevyhnutné zlepšiť situáciu urýchlene. Aby sa nástroj mohol efektívne aplikovať a následne aj plniť, vyžaduje si súdržnosť a odhodlanie top manažmentu miestnej samosprávy.

## Postup

Na základe viacerých aktivít manažment (vrcholový, stredný a vedúci oddelení) získa informácie o hlavných problémoch týkajúcich sa korupcie, zanalyzuje ich príčiny, určí smerovanie aktivít na ich nápravu a vytvorí časový harmonogram procesu preliečenia.

### 1 Vytvorenie atmosféry

Úvodná časť by mala zahŕňať:

- ciele stretnutia,
- oboznámenie sa s hlavnými zásadami a zámermi procesu vybudovania zdravej miestnej samosprávy,
- dohodu o potrebe otvorenej a voľnej diskusie o všetkých otázkach a problémoch,
- intervenčný prístup (zdôrazniť, že nikto nebude potrestaný za vyjadrenie názoru).

### 2 Zozbieranie informácií

- a Vytvorte menšie skupiny (6 až 8 ľudí) tak, aby v nich boli zastúpené rôzne funkčné oblasti a pracovné situácie. Stredný a nižší manažment pracujúci v rovnakej oblasti by nemal byť súčasťou jednej skupiny. Zloženie tímu by malo byť vyrovnané – „agenti zmien“, top manažéri, strední manažéri a úsekoví manažéri.
- b Zadaťte skupinám úlohu:  
„Predstavte si seba ako osobu s určitými potrebami a plánmi, ako aj osobu, ktorá sa zaujíma o organizáciu. Existujú prekážky, ktoré vám bránia pri dosiahnutí hlavnej vízie? (demotivátory, nedostatočná politika alebo prístup)?“
- c Skupina spíše svoje zistenia.

### 3 Oboznámenie sa s informáciami

- a Každá skupina predstaví svoje výsledky.
- b Zoskupte/skategorizujte zistenia do špecifických oblastí (napr. finančné oddelenie, oddelenie obstarávania, a pod.).

#### **4 Stanovenie priorít a skupinové akčné plánovanie**

- a** Vytvorte skupiny podľa kompetencií samosprávy, aby zodpovedali spôsobu fungovania orgánu samosprávy. Budú ich viesť vedúci jednotlivých oddelení.
- b** Účastníci identifikujú skutočné problémy vyskytujúce sa v ich oblasti, vytvoria zoznam prekážok a dohodnú sa na prioritne jednotlivých problémov. Pre každý prioritný problém navrhnú kroky vedúce k ozdraveniu. Mali by byť odhodlaní implementovať tieto kroky sami a aktivity budú pod ich kontrolou (ako skupiny).
- c** Zoznam aktivít podrobia analýze a určia, ktoré z činností sú pod ich kontrolou a ktoré sú pod kontrolou vrcholového manažmentu.
- d** Navrhnú spôsob, ako oboznámiť podriadených pracovníkov s výsledkami stretnutia.

#### **5 Priame pokračovanie**

Vrcholový manažment bude pokračovať v snahe stanoviť ďalšie potrebné kroky na základe toho, čo sa počas dňa dozvedel. Nadväzujúce akčné plány sa odkomunikujú so zvyškom manažmentu v priebehu najbližších dní.

#### **6 Prehľad o pokroku**

Skupina sa opätovne zide o šesť týždňov. Oboznámi sa s dosiahnutým pokrokom a zhodnotia sa aktivity vyplývajúce zo stretnutia.



# **IMPLEMENTÁCIA ZMENY**

---



## Nástroj 28 – Identifikácia aktérov: Kto získa a kto stratí?

### Cieľ

Nástroj je určený pre poradnú skupinu alebo pre širšie skupiny a jeho zámerom je vytvoriť prehľad o potenciálnych protivníkoch, ako aj o spojencoch pri implementácii aktivít na vylúčenie špecifických činností miestnej samosprávy z korupcie.

### Postup

- 1 Zhrňte zoznam oblastí určených na intervenciu a korupčné aktivity/správanie, ktoré boli identifikované hĺbkovou analýzou.
- 2 Pracujte v skupinách a na každú z daných aktivít odpovedzte:
  - Kto bude ťažiť z korupčného správania/aktivít? Čo možno získať (z korupčného správania/aktivít)?
  - Kto stráca (v dôsledku korupčného správania/aktivít)? O čo môžeme prísť?

Skupiny napíšu odpoveď pre každú aktivitu na papier formátu A4.

- 3 Zozbierajte odpovede. Zhrňte výsledky na flipchart, aby boli viditeľné pre všetkých, na základe nasledovného modelu:
- 4 Prediskutujte a identifikujte, kto v dôsledku korupčného správania/aktivít najviac získa a kto najviac stratí.

Odporcovia (v procese ozdravenia) Spojenci (v procese ozdravenia) Korupčné správanie/ aktivita Aktivita zvolená na ozdravenie					
		KTO získa	ČO získa	KTO stratí	ČO stratí
	A4	A4	A4	A4	A4
	A4	A4	A4	A4	A4
	A4	A4	A4	A4	A4

## Nástroj 29 – Odhadnutie rizík a ich prekonanie pri implementácii aktivít

---

### Cieľ

Nástroj je určený pre členov poradnej skupiny alebo aj pre skupinu rozšírenú o aktérov, ktorým dôverujú. Zámerom je odhadnúť možné riziká pri implementácii aktivít (ako dôsledok negatívnych reakcií protivníkov a/alebo možnej pasivity zo strany spojencov) a nájsť riešenia, ako tieto problémy prekonať.

### Postup

- 1 Účastníci pracujú v menších skupinách, ich cieľom je určiť pre každú plánovanú činnosť:
  - Aké budú najpravdepodobnejšie reakcie na proces ozdravenia od tých, ktorí z korupčných aktivít ťazia najviac (a vzápätí, ak sa opatrenia zavedú, najviac stratia)?
  - Aké kroky by sme mali podniknúť, aby sme zmiernili reakcie protivníkov a prekonali prekážky, ktoré nám spôsobia?
- 2 Účastníci pracujú v menších skupinách, ich cieľom je pre každú plánovanú aktivitu stanoviť:
  - Aké budú najpravdepodobnejšie reakcie na proces ozdravenia od tých, ktorí kvôli korupčným aktivitám strácajú najviac?
  - Čo musíme urobiť, aby sme prekonali pasivitu zo strany spojencov? Ako ich prebudiť a motivovať k podpore?
- 3 Účastníci pracujú v menších skupinách, ich cieľom je identifikovať pre každú plánovanú aktivitu:
  - Aké iné okolnosti by nám mohli brániť v implementácii?
  - Čo urobiť, aby sme ich zmenili alebo eliminovali?
- 4 Každá skupina predloží svoj návrh. Postarajte sa o spätnú väzbu od ostatných skupín.
- 5 Vyberte najdôležitejšie myšlienky/aktivity na základe kritéria „najväčší vplyv na úspešnosť zmeny“.
- 6 Zhrňte najdôležitejšie aktivity/myšlienky a overte, či sa na nich zhodujete.

## **Nástroj 30 – Odhadnutie podpory pre implementáciu aktivít**

### **Cieľ**

Tento nástroj je určený pre členov poradnej skupiny alebo pre skupinu rozšírenú o kľúčových aktérov, ktorým dôverujú, a jeho cieľom je odhadnúť, s akou podporou možno pri implementácii aktivít rátať, a tiež nájsť spôsob ako ich osloviť a vzbudiť záujem.

### **Postup**

- 1** Požiadajte účastníkov, aby pracovali v malých skupinách. Ich úlohou je pre každú plánovanú aktivitu stanoviť:
  - Akú podporu môžeme očakávať od našich prirodzených spojencov (tých, ktorí v súčasnosti v dôsledku existencie korupcie v samospráve strácajú)?
  - Čo urobiť, aby sme posilnili a zefektívnilo podporu zo strany spojencov (tých, ktorí najviac strácajú, alebo najpočetnejších skupín)?
- 2** Požiadajte účastníkov, aby pracovali v malých skupinách. Ich úlohou je pre každú plánovanú aktivitu stanoviť:
  - Aké iné priaznivé stimuly nám môžu pri implementácii aktivít pomôcť?
  - Ako ich môžeme posilniť?
- 3** Každá skupina predstaví svoje závery. Žiadajte reakcie, spätnú väzbu aj od ostatných skupín.
- 4** Vyzvite účastníkov, aby na základe kritéria „najväčší vplyv na úspešnosť zmeny“ vybrali najdôležitejšie myšlienky/aktivity, ktoré budú pri plánovaní aktivít zohľadnené.
- 5** Zhrňte najdôležitejšie aktivity/myšlienky a uistite sa, či sa na nich účastníci zhodujú.

## Nástroj 31 – Implementačný plán

---

### Cieľ

Skupiny vypracujú implementačný plán, ktorý pomôže prekonať možné prekážky a poradí, ako efektívne využiť ponúkané možnosti.

### Postup

- 1 Identifikujte pozitívne a negatívne faktory, ktoré vám môžu pomôcť alebo naopak zabrániť v implementácii aktivít, ako sú napr. jednotlivci, skupiny, udalosti alebo situácie.
- 2 Podrobte tieto sily analýze a pridelte im percentá (celkový súčet 100%) na základe týchto kritérií:
  - vplyv na implementáciu
  - do akej miery sú tieto sily pod našou kontrolou alebo ich je jednoduché zmeniť
- 3 Dohodnite sa na ďalších aktivitách, ktoré pomôžu pri procese implementácie ovplyvnením faktorov identifikovaných v predchádzajúcom kroku (Analýza silových polí):
  - posilnenie (+) síl
  - oslabenie alebo odstránenie (-) síl
  - zmena smerovania síl od (-) k (+)

%	Pozitívne faktory	Negatívne faktory	%
	—————→	←————	
	—————→	←————	
	—————→	←————	
	—————→	←————	
	—————→	←————	
	—————→	←————	
	—————→	←————	
	—————→	←————	
100%			100%

## **Nástroj 32 – Monitorovanie implementácie**

### **Cieľ**

Nástroj je určený osobám zodpovedným za implementáciu aktivít. Pomôže im naplánovať a organizovať proces monitorovania na základe zozbieraných informácií:

- o priebežnej kontrole aktivít zameraných na vyliečenie korupcie a jej prevenciu,
- o správaní sa a obavách jednotlivcov a skupín zaangažovaných v procese implementácie.

### **Postup**

#### **1 Príprava monitorovania**

Osoby zodpovedné za implementáciu by mali spolupracovať a definovať:

- očakávané okamžité výsledky počas priebehu implementácie,
- merateľné indikátory (kvalitatívne a kvantitatívne), pomocou ktorých by bolo možné preukázať úspešnosť implementácie.

#### **2 Plánovanie monitorovania**

Pri plánovaní monitorovania je vhodná nasledovná štruktúra:

- a** Aké informácie zozbierame?
- b** Kto zozbiera tieto informácie?
- c** Ako zozbierame tieto informácie?
- d** Kedy zozbierame tieto informácie?
- e** Kto by ešte mal byť o našich pokrokoch informovaný?

#### **3 Zozbieranie a šírenie informácií týkajúcich sa správania sa a obáv jednotlivcov:**

- a** Vyjadrili členovia organizácie (jednotlivci z vášho tímu, oddelenia/úseku...) nejaké špecifické obavy, keď ste ich o procese implementácie informovali naposledy?
- b** Čoho sa jednotlivci na navrhovanej zmene najviac obávajú? Čo je zdrojom týchto obáv? Ako by ste mohli minimalizovať/eliminovať ich nadmerný stres?
- c** Aké chyby o implementácii vo vašej organizácii najviac kolujú? O ktoré z nich by ste sa mali podeliť so skupinou?

## Nástroj 33 – Hodnotenie pokrokov

---

### Cieľ

Tento nástroj môžete použiť na seminári za účasti všetkých kľúčových aktérov, ktorí nesú zodpovednosť za proces implementácie.

Seminár bude zahŕňať nasledovné aktivity:

- Identifikovať prekážky, ktoré sa môžu pri implementácii vyskytnúť.
- Navrhnuť riešenia na ich prekonanie.
- Identifikovať spojencov a zdroje potrebné na prekonanie prekážok.

### Postup

#### 1 Identifikácia prekážok

Kľúčoví aktéri pre implementáciu aktivít v skupinách definujú a následne ostatných informujú o:

- pokroku, ktorý sa dosiahol v implementácii v porovnaní s pracovným plánom
- prekážkach, ktoré sa vyskytli pri implementácii (usporiadané podľa zdroja prekážok)

#### 2 Hľadanie riešení na zdlanie prekážok

Účastníci pracujú v rovnakých skupinách a snažia sa nájsť možné riešenia na základe:

- aktivít, ktoré môžu urobiť v rámci svojho tímu pomocou dostupných zdrojov (ľudské, informačné, materiálne, finančné a pod.)
- aktivít, ktoré vyžadujú podporu – určenie typu podpory, poskytovateľa podpory (iné skupiny, top manažment a iné – vo vnútri alebo zvonka organizácie)

#### 3 Spoločná diskusia skupín o navrhovaných možnostiach a výber najslubnejších riešení

- Skupiny prednesú možnosti, ku ktorým dospeli.
- Ostatné skupiny ich môžu doplniť o ich závery.
- V prípade, že členovia ostatných skupín nedokážu možnosti poskytnúť požadovanú podporu, možno niektoré z nich vyčiarknuť.
- Skupiny navrhnu a dohodnú sa na kritériách, pomocou ktorých sa vyberú najvhodnejšie možnosti (menej nákladné, rýchlo napravitel'né alebo iné).
- Priorizácia navrhnutých riešení a výber najlepších.

#### 4 Zhrnutie záverov a ujasnenie ďalších krokov

Záverečné rozhodnutie a závery by mali vytvárať podklad pre nový pracovný plán:

- Aké nové aktivity by mali byť implementované?
- Kto bude za ne zodpovedný?
- Kto iný by sa mal spolupodieľať? Čo sa od dotyčnej osoby očakáva?
- Sú potrebné dodatočné prostriedky? Ak áno, aké?
- Kedy je konečný termín na implementáciu aktivít?
- Aký dopad budú mať nové aktivity na naplánovaný postup aktivít. (napr. konečný termín, prostriedky atď.)?

# **PRIEBEŽNÁ PREVENCIA**

---

## **Nástroj 34 – Ujasnenie rolí a novej situácie**

---

### **Cieľ**

Tento nástroj by mal uľahčiť implementáciu navrhovaných zmien v oblastiach organizácie, v ktorých môže nová situácia spôsobiť nejasnosti a zmätok. Cieľom je lepšie pochopiť úlohu jednotlivca.

Zámerom nástroja je zhodnúť sa na požiadavkách na jednotlivcov, čo uľahčí prijatie navrhovanej zmeny v organizácii a povedie k vzájomnej spokojnosti a produktívnemu správaniu.

Môže byť použitý v krokoch stabilizácie a prevencie, ale i v krokoch plánovania a implementácie, v ktorých sa implementujú nové alebo odlišné funkcie a postupy vo zvolenej oblasti intervencie.

### **Postup**

Rola, ktorú definujeme je „hlavná rola“. Držitelia roly pracujúci so zamestnancami a vrcholovými manažermi organizácie definujú a vymedzia požiadavky na rolu v novej situácii pomocou nasledovných krokov:

- 1 Analýzou „hlavnej roly“. Iniciuje ju osoba, ktorá rolu má. Analýza roly zahŕňa:
  - jej pozíciu v organizácii
  - dôvod pre jej existenciu
  - jej miesto pri úspešnej implementácii procesu na vyliečenie a prevenciu korupcie
  - špecifické povinnosti a spôsoby správania, ktoré si bude vyžadovať nová situácia. Špecifické povinnosti a spôsoby správania sa spíšu na flipchart a prediskutujú sa v celej skupine. Skupina postupne pridáva a ruší spôsoby správania, kým držitelia rolí nie sú spokojní s definíciou roly.
- 2 Analýza požiadaviek držiteľa hlavnej roly na ostatných. Držiteľ spíše očakávania voči ostatným rolám v skupine, ktoré najviac ovplyvnia jeho výkon. Tieto očakávania sa spoločne prediskutujú, upravujú a na záver odsúhlasia skupinou.
- 3 Dokončenie profilu roly. Držiteľ hlavnej roly písomne zhrnie profil roly. Písomné zhrnutie profilu sa v krátkosti zhodnotí na ďalšom stretnutí, skôr ako sa pristúpi k analýze inej hlavnej roly. Odsúhlasený profil roly predstavuje aktivity hlavnej osoby.

## Nástroj 35 – Prevencia korupcie: Analytický rámec pre analýzu politík

---

### Cieľ

Členovia poradnej skupiny môžu použiť tento nástroj na vytvorenie komplexnej intervencie alebo na overenie, či navrhovaný plán intervencie je udržateľný a efektívny.

### Postup

Počas sérií stretnutí by členovia poradnej skupiny mali vyšetriť existujúce politiky a ich vplyv na korupčné praktiky a zároveň vypracovať návrhy na ich zlepšenie.

Analýza (aktuálnej a želateľnej situácie) by mala byť vykonaná na báze nasledovnej štruktúry, ktorú predstavujú hlavné politiky v prevencii proti korupcii:

- A.** Politika ľudských zdrojov (nábor, odmeňovanie, penalizácia, náplň práce a ohodnotenie výkonu, povýšenie)
- B.** Politika manažmentu informácií (systém získavania údajov, interný a externý audit)
- C.** Komunikačná politika a politika podchytenia relevantných aktérov (pravidlá obstarávania, pravidlá a praktiky regulujúce spojenectvá a partnerstvá s občanmi a relevantnými aktérmi)

- 1 Jednotlivci individuálne vyplnia dotazník z Prílohy 1.
- 2 Poznačte si záporné odpovede a prediskutujte rozdiely v odpovediach (ak sa vyskytli).
- 3 Pri všetkých otázkach, ktoré dostali odpoveď „nie“, motivujte skupinu na vytvorenie aktivít, ktoré povedú k novej alebo lepšej politike.

# Nástroj 35 – Prevencia korupcie: Analytický rámec pre analýzu politík

## Príloha 1

Číslo	Typ politiky	Áno	Nie
<b>A.</b>	<b>Politika riadenia ľudských zdrojov vo vašej organizácii:</b>		
1	Uskutočňujete prijímanie zamestnancov na základe výberového konania a na základe ich schopností?		
2	Odmieťa protekciu?		
3	Používa vonkajšie siete, aby našla zodpovedných pracovníkov?		
4	Zvyšuje platy, aby sa vyhlo korupčným praktikám zamestnancov?		
5	Odmeňuje za špecifické činnosti, ktoré viedli k zníženiu korupcie?		
6	Odmeňuje aj iným spôsobom ako finančne? (vzdelávanie, cestovanie, pochvala..)?		
7	Sprísňuje oficiálne sankcie?		
8	Zvyšuje právomoc manažéra na udeľovanie sankcií?		
9	Ukladá sankcie ako varovný signál pre korupciu?		
10	Používa rôzne formy sankcií (degradovanie pozície, obmedzenie výhod ako napr. cestovanie)?		
11	Definuje jasne náplň práce?		
12	Znižuje komplikovanosť procesov?		
13	Určuje výkonnostné parametre pre pracovný výkon?		
14	Vytvára transparentné systémy na hodnotenie výkonu?		
15	Vytvára priestor pre kariérny rozvoj a povýšenie na základe výkonu?		
<b>B.</b>	<b>Politika riadenia informácií vo vašej organizácii:</b>		
1	Definuje a zvyšuje transparentnosť pravidiel a procesov?		
2	Organizuje prácu v skupinách a zabezpečuje hierarchický dohľad?		
3	Rozdeľuje veľké rozhodnutia do separátnych úloh?		
4	Ujasňuje a sprísňuje vplyv nad kľúčovými rozhodnutiami (zmena pravidiel rozhodovania, výmena tvorcov rozhodnutí)?		

5	Pomáha občanom pochopiť ako by mal verejný sektor fungovať (brožúry, príručky, pravidlá písané jednoduchým jazykom)?		
Č.	Typ politiky		
6	Vytvára systém pre odhalenie a riešenie konfliktov záujmov?		
7	Zhromažďuje dôkazy o možnej korupcii (štatistické analýzy, náhodná kontrola práce)?		
8	Vytvára interné postupy ohlasovania?		
9	Organizuje špeciálne skupiny na interný audit (vrátane tajných agentov)?		
10	Podporuje nové jednotky (ombudsman, špeciálny vyšetrovací výbor, protikorupčné jednotky)?		
11	Vytvára systémy na zbieranie informácií od klientov a verejnosti?		
12	Zvyšuje participáciu v hodnotiacich politikách, programoch a službách a zahŕňa tretiu stranu na získanie dôveryhodného hodnotenia (konzultanti, odborné združenia alebo mimovládne organizácie)?		
C.	<b>Politika komunikácie s vonkajšími aktérmi a verejnosťou vo vašej organizácii:</b>		
1	Zvyšuje konkurenciu medzi účastníkmi verejnej súťaže ?		
2	Podporuje identifikáciu dodávateľa so spoločenským či verejným zámerom kontraktu?		
3	Mení sankcie, aby tajné dohody neboli pre podnikateľov zaujímavé (diskvalifikácia vopred dohodnutých firiem, verejná diskreditácia mena spoločnosti)?		
4	Zapájajú odborné združenia do tvorby systémov na odhalenie a znižovanie tajných dohôd medzi dodávateľmi?		
5	Obmedzuje slobodu vo vzťahoch obstarávateľ - dodávateľ (jasné pravidlá verejných súťaží, hierarchická kontrola rozhodnutí)?		
6	Buduje strategické spojenectvá (s univerzitami, mimovládnyimi organizáciami) na monitorovanie implementácie politik a prevenciu korupcie?		
7	Zvyšuje dohľad verejnosti nad vykonávaním verejných služieb?		

## **Nástroj 36 – Udržateľné riešenia: Prevencia korupcie**

### **Cieľ**

Tento nástroj je vhodné použiť až vtedy, keď zmiešané skupiny aktérov nájdu riešenia pre problémy, ktoré boli identifikované v kroku zbierania informácií.

Nástroj treba aplikovať v dlhodobom procese:

- sériu seminárov za účasti rovnakých skupín aktérov, ktorí už definovali riešenia na preliečenie korupcie v špecifických oblastiach intervencie, a / alebo
- sériu seminárov, na ktorých sa zúčastnia len ľudia z vnútra organizácie, ako napr. manažment a zamestnanci.

Tento nástroj pomôže miestnej samospráve uistiť sa, či ich riešenia sú udržateľné a zabránia opätovnému výskytu korupcie.

### **Postup**

Členovia skupiny prejdú navrhované riešenia a prispôbia ich tak, aby boli z hľadiska prevencie proti korupcii udržateľné.

- 1 Pamätajte na rovnicu:  $K = M + VvR - Z$   
Korupcia (K) sa rovná monopolná sila (M) plus právomoc úradníkov s istou mierou voľnosti v rozhodovaní (VvR) mínus zodpovedanie sa (Z).
- 2 Účastníci sa rozdelia do skupín podľa typu organizácie (zvnútra alebo zvonku miestnej samosprávy), podrobujú všetky navrhnuté riešenia analýze a pridávajú doplnkové aktivity tak, aby:
  - sa sila monopolu oslabil (posilnením konkurencie),
  - sa voľnosť v rozhodovaní verejných činiteľov oslabil (prísnejšou kontrolou a väčšou transparentnosťou),
  - zodpovednosť bola kontrolovaná na všetkých úrovniach.
- 3 Každá skupina predloží svoj výstup, porovnajú sa podobnosti a rozdiely.
- 4 Zjednotte riešenia a facilitáciou sa vynasnažte dosiahnuť rozhodnutie skupiny na základe konsenzu.

## **Nástroj 37 – Udržateľné riešenia: Efektívnosť a výkonnosť**

### **Cieľ**

Tento nástroj je vhodné použiť až vtedy, keď zmiešané skupiny stakeholderov nájdu riešenia pre problémy, ktoré boli identifikované v kroku zbierania informácií.

Nástroj treba aplikovať v dlhodobom procese:

- sériu seminárov za účasti rovnakých skupín aktérov, ktorí už definovali riešenia na preliečenie korupcie v špecifických oblastiach intervencie, a / alebo
- sériu seminárov, na ktorých sa zúčastnia len ľudia z vnútra organizácie, ako napr. manažment a zamestnanci.

Nástroj pomôže miestnej samospráve uistiť sa, či navrhované riešenia budú mať pozitívny vplyv na kvalitu výkonu miestnej samosprávy (efektívnosť a výkonnosť systému).

### **Postup**

Členovia skupiny preskúmajú navrhované riešenia a prispôbia ich tak, aby podporili **efektívnosť a výkonnosť organizácie**.

- 1 Predstavte koncepciu efektívnosti a vysvetlite význam „parametrov výkonnosti“.
- 2 Účastníci sa rozdelia do skupín podľa typu organizácie (v rámci samosprávy alebo zvonka) a analyzujú všetky navrhnuté riešenia na ozdravenie samosprávy,
  - navrhnu parametre výkonnosti pre každú aktivitu a
  - určia spôsob, ako monitorovať dosiahnutie týchto parametrov zaangažovaním príjemcov/klientov.
- 3 Každá skupina predloží svoj výstup. Porovnajme rozdiely a podobnosti.
- 4 Zjednotte riešenia a spoločne zvolte primerané parametre výkonnosti, ako aj monitorovacie a hodnotiace systémy.

## Nástroj 38 – Udržateľné riešenia: Motivovanie zamestnancov

---

### Cieľ

Nástroj je vhodné použiť až vtedy, keď zmiešané skupiny aktérov nájdu riešenia pre problémy, ktoré boli identifikované v kroku zbierania informácií.

Mal by sa aplikovať vo vnútri organizácie v rámci dlhodobého procesu. Zároveň však odporúčame, aby záverečné riešenia boli odkomunikované s ostatnými aktérmi, ako aj so širokou verejnosťou.

Tento nástroj pomôže miestnej samospráve presvedčiť sa, či navrhované riešenia majú pozitívny dopad na motivovanosť zamestnancov (efektívnosť a výkonnosť jednotlivcov).

### Postup

Skupiny preskúmajú aktivity, v ktorých bola navrhnutá zmena, aby **pomohli zvýšiť motiváciu zamestnancov**.

- 1 Použite techniku NGT a zozbierajte odpovede účastníkov na otázku:  
**„Čo by motivovalo ľudí pracujúcich na konkrétnej aktivite, činnosti samosprávy, aby svoju prácu odvedli dôkladne?“**
- 2 Účastníci pracujú v skupinách (manažéri a zamestnanci rozdelení podľa oddelení a sekcií) a analyzujú aktivity, v ktorých boli navrhnuté zmeny (oblasti intervencie), a zhodnotia, či sú prítomné tieto podmienky, ktoré podľa prieskumu motivujú ľudí k vyššiemu výkonu:
  - zmysluplná práca vyžadujúca rôzne schopnosti
  - jasná zodpovednosť
  - primeraná autorita potrebná na vykonanie úlohy
  - výkonnostné normy pre jednotlivé úlohy
  - pracovné uznanie a systém ohodnotenia na základe výkonu
  - spätná väzba o pracovnom výkone
- 3 Vyzvite účastníkov, aby na základe svojich pracovných skúseností pridali do zoznamu zmien iné aktivity, ktoré povedú k motivácii zamestnancov na všetkých úrovniach (manažment, riadiaci pracovníci a zamestnanci)
- 4 Podniette diskusiu o potrebných zmenách v politike motivácie ľudských zdrojov, ktoré budú mať pozitívny vplyv na proces vyliečenia samosprávy z korupcie a jej prevenciu.

---

<sup>3</sup> prebraté z „Corrupt Cities – a practical guide to cure and prevention“, Robert Klitgaard, Ronald MacLean-Abaroa, Lindsey Parris, s. 57, 93.

## **Nástroj 39 – Odmeňovanie na základe výkonu**

### **Cieľ**

Účastníkmi sú manažéri a zamestnanci miestneho úradu pracujúci v špecifických oblastiach (obstarávanie, audit, udeľovanie povolení, verejné práce a pod.) ako aj manažéri vyššej úrovne. Na základe výsledkov prieskumu, budú účastníci hľadať riešenia, ako odmeňovať výkony zamestnancov.

### **Postup**

- 1 Účastníci prejdú bod za bodom všetky otázky uvedené v dotazníku – prekážky pri efektívnom výkone práce, navrhované riešenia, parametre výkonnosti, monitorovanie a systém odmeňovania.
- 2 Prediskutujte jednotlivé názory a vyberte z nich najrealistickejšie a ľahko implementovateľné:
  - riešenia na prekonanie prekážok,
  - parametre merania výkonnosti v prípade, že riešenia boli úspešne realizované,
  - spôsoby, ako merať a monitorovať parametre výkonnosti a aké odmeny by mali byť udelené pri ich dosiahnutí. (Stimuly môžu zahŕňať nielen finančné odmeny, ale aj školenia, cestovanie, odborné uznanie, povýšenie, lepšie pracovné podmienky, väčšiu nezávislosť a pod. Niektoré zo stimulov môžu byť určené pre jednotlivcov, no väčšina bude pravdepodobne určená pre celé skupiny.)
- 3 Odporúčame:
  - Učte sa praxou, experimentujte postupne, krok za krokom, a vyhnite sa veľkým predbežným plánom pre celú organizáciu.
  - Začnite s najjednoduchšími prípadmi, t. j. oblasťami, kde sa výkony dajú relatívne jednoducho a objektívne posúdiť a kde ušetrené náklady a príjmy navyše budú tento experiment spolufinancovať.
  - Pri stanovení parametrov výkonnosti a systému monitorovania zvažte informácie zo strany klientov.

V Prílohe 1 je uvedený návrh dotazníka na anonymné zozbieranie názorov zamestnancov. Prispôsobte dotazník špecifickým potrebám vašej organizácie.

Na prijatie správnych rozhodnutí je potrebné ešte pred začatím seminára zozbierať a následne prezentovať účastníkom užitočné informácie, ako napr.:

- aktuálne mzdové ohodnotenie a pracovné podmienky,
- počet zamestnancov, ktorí odchádzajú z pracovnej pozície,
- počet voľných pracovných pozícií,
- počet nedostatočne kvalifikovaných pracovníkov zastávajúcich pozície vyžadujúce vyššiu úroveň vzdelania,
- aktuálne mzdové ohodnotenie a benefity v súkromnom sektore (alebo v iných verejných organizáciách) pre ľudí s približne rovnakou kvalifikáciou (najmä pre významné pozície v oblasti auditu, účtovníctva, manažmentu, obstarávania),

- informácie, či sú zamestnancom vyplácané diéty alebo iné benefity pri služobných cestách, či dostávajú finančnú odmenu za členstvo v komisii alebo v pracovnej skupine a pod.,
- či v iných mestách/samosprávach existujú (pracovné) zmluvy/kontrakty založené na výkonnosti.

## **Nástroj 39 – Odmeňovanie na základe výkonu**

### **Príloha 1: Dotazník**

**Aké sú prekážky, ktoré vám bránia efektívne vykonávať vašu prácu?**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Uveďte dva konkrétne príklady toho, čo ste nedokázali urobiť. Vysvetlite prečo a aký bol, podľa vás, dopad na celú miestnu samosprávu a občanov.

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Ako možno tieto prekážky prekonať? Uveďte riešenia.

.....  
 .....

Stanovte parametre, na základe ktorých by bolo možné spravodlivo ohodnotiť výsledky vašej práce v prípade, že riešenia budú úspešne implementované.

Napríklad:

- kvantitatívne parametre pre činnosti a dosiahnuté výsledky,
- kvalitatívne parametre pre činnosti a dosiahnuté výsledky na základe ich vnímania skupinami a klientmi,
- súťaženie medzi zamestnancami na základe výkonu,
- parametre pre morálku a fluktuáciu zamestnancov.

.....  
 .....  
 .....

Stanovte spôsoby na monitorovanie parametrov výkonnosti.

.....  
.....  
.....

Uved'te odmenu alebo stimuly, ktoré by vám mali byť udelené, ak dosiahnete stanovené parametre výkonnosti.

.....  
.....  
.....





Transparency International Slovensko

Transparency International Slovensko  
Bajkalská 25, 827 18 Bratislava, Slovakia  
Tel. /Fax.: + 421 2 5341 7207  
E-mail: [tis@transparency.sk](mailto:tis@transparency.sk)  
Internet: <http://www.transparency.sk>



FPDL

Člen skupiny  
Partners for  
Democratic  
Change

Partners Foundation for Local Development - FPDL  
Str. Piata Amzei 7-9, scara D, etaj 6, ap.34, sector 1, Bucuresti, Romania  
Tel/fax: +40213135664; +40213135668; +40213141966  
E-mail: [fpdl@fpdl.ro](mailto:fpdl@fpdl.ro)  
Internet: <http://www.fpd.ro>



LGI

Open Society Institute - Local Government and Public Service Reform Initiative - LGI  
Oktober 6 u. 12, Budapest, H- 1051, Hungary  
Tel: +3613273104, Fax: +3613273150  
E-mail: [lgprog@osi.hu](mailto:lgprog@osi.hu)  
Internet: <http://lgi.osi.hu>

OSI



United Nations Human Settlement Programme - UN-HABITAT  
PO Box: 30030, Nairobi 00100, Kenya  
Tel: +254207621234, Fax: +254207624266/7  
E-mail: [tcbb@unhabitat.org](mailto:tcbb@unhabitat.org)  
Internet: <http://www.unhabitat.org>

**ISBN 978-80-89244-31-7**