



## Nástroje a opatření na zamezení rizika střetu zájmů politických činitelů



Srovnávací studie č. 1.248  
září 2020  
autor: Markéta Nováková

### SROVNÁVACÍ STUDIE

#### Obsah:

ÚVOD .....	4
KONCEPTUALIZACE STŘETU ZÁJMŮ .....	5
SYSTEMATIZACE NÁSTROJŮ NA ZAMEZENÍ STŘETU ZÁJMU .....	7
<b>1. PREVENCE .....</b>	<b>8</b>
A) REGULACE .....	8
B) VZDĚLÁVÁNÍ A PODPORA .....	10
C) VNITŘNÍ KULTURA ORGANIZACE PODPORUJÍCÍ ETIKU .....	11
<b>2. IDENTIFIKACE STŘETU ZÁJMŮ.....</b>	<b>12</b>
A) IDENTIFIKACE SOUKROMÝCH ZÁJMŮ .....	12
B) PŘEDVÍDÁNÍ POTENCIÁLNÍCH STŘETŮ ZÁJMŮ .....	13
<b>3. MONITORING A KONTROLA.....</b>	<b>13</b>
A) MONITORING, KONTROLA A VYŠETŘOVÁNÍ .....	13
B) MECHANISMUS PRO VYŘIZOVÁNÍ STÍŽNOSTÍ .....	15
<b>4. ŘEŠENÍ NEBO ŘÍZENÍ STŘETU ZÁJMŮ.....</b>	<b>15</b>
A) ZVEŘEJNĚNÍ STŘETU ZÁJMŮ A TRANSPARENTNOST ROZHODOVACÍHO PROCESU .....	16
B) VYLOUČENÍ OSOBY Z ROZHODOVÁNÍ A VYTVOŘENÍ OMEZENÍ.....	16
C) REZIGNACE NEBO ODPRODEJ .....	16
<b>5. VYMAHATELNOST PRAVIDEL A SANKCE .....</b>	<b>17</b>
<b>6. HODNOCENÍ EXISTUJÍCÍHO SYSTÉMU A PŘÍPRAVA JEHO PŘÍPADNÝCH ZMĚN.....</b>	<b>17</b>
A) URČENÍ ORGÁNU ODPOVĚDNÉHO ZA ROZVOJ SYSTÉMU.....	18
B) ZAPOJENÍ ADRESÁTŮ STANDARDŮ A TŘETÍCH OSOB DO PŘÍPRAVY REFORMY	18
<b>ZDROJE.....</b>	<b>19</b>

<b>AKTUÁLNÍ VYDÁNÍ:</b>	<b>EDICE: STUDIE</b>
Název: Nástroje a opatření na zamezení rizika střetu zájmů politických činitelů	Typ edice: online, ISSN 2533-4131
Autoři: Nováková, M.	URL: <a href="http://www.psp.cz/sqw/ppi.sqw?d=1">http://www.psp.cz/sqw/ppi.sqw?d=1</a>
Číslo: Srovnávací studie č. 1.248	První vydání edice: červenec 1991
Datum: září 2020	Frekvence vydání edice: nepravidelná
Klíčová slova: střet zájmů; veřejný funkcionář	Zaměření: srovnávací a analytické studie zpracované pro členy Parlamentu České republiky
	Jazyk: CZ
	Vydavatel: Kancelář Poslanecké sněmovny, Sněmovní 4, 118 26 Praha 1

**PARLAMENTNÍ INSTITUT** plní úkoly vědeckého, informačního a vzdělávacího střediska pro Poslaneckou sněmovnu, její orgány, poslance a Kancelář Poslanecké sněmovny, pro Senát, jeho orgány, senátory a Kancelář Senátu. Naše činnosti a produkty uvádíme níže.

Oddělení všeobecných studií	<b>STUDIE</b> Srovnávací studie Analytické studie	<b>ODPOVĚDI NA DOTAZ</b> Stručné odpovědi na dotazy členů Parlamentu	<b>VYBRANÁ TÉMATA</b> Studie zpracované k aktuálním problematikám	<b>MONITORING</b> Vybrané hospodářské měnové a sociální ukazatele	<b>MIGRACE</b> Přehled aktualit v oblasti migrace za vybrané období
	<b>PŘEHLED SZBP</b> Společná zahraniční a bezpečnostní politika EU	<b>EUROZÓNA+</b> Přehled ekonomických událostí v EU	<b>PODKLADY</b> pro zahraničně politická jednání	<b>PŘEDNÁŠKY</b> pro zahraniční delegace, PS, Senát	
Oddělení pro evropské záležitosti	<b>STANOVISKA</b> kompatibility nevládních návrhů zákonů s právem EU	<b>KONZULTACE</b> k předkládaným vládním návrhům zákonů	<b>DOKUMENTY EU</b> Výběr z aktů a dokumentů EU zaslaných PS	<b>ZPRÁVY</b> Aktuální agenda v Bruselu	<b>PODKLADY</b> pro jednání výboru na mezinárodní úrovni
	<b>INFORMAČNÍ STŘEDISKO</b> Informace o činnosti Poslanecké sněmovny a prohlídky budov	<b>ECPRD</b> Spolupráce s Evropským centrem pro parlamentní výzkum a dokumentaci	<b>PŘEDNÁŠKY</b> pro Poslaneckou sněmovnu, pro školy, veřejnost	<b>INFORMAČNÍ MATERIÁLY</b> o fungování Poslanecké sněmovny, o legislativním procesu	<b>ZÁPISY</b> ze schůzí, seminářů, přednášek, kulatých stolů

## Shrnutí

Cílem této práce je identifikovat, jaké typy nástrojů a opatření se nabízejí k zamezení rizik spojených se střetem zájmů vysoce postavených politických činitelů. Základní tezí práce je, že pro zamezení rizik plynoucích ze střetu zájmů je třeba, aby existoval a fungoval celý proces ošetřující střet zájmů. Tento proces začíná prevencí (stanovením pravidel a rozšiřováním informací o nich), pokračuje systémem identifikace střetu zájmů, monitoringem a kontrolou plnění povinností a případným řešením nebo alespoň řízením případů střetu. V případě porušení povinností jejich adresáty je třeba, aby systém garantoval vymahatelnost práva a aby umožňoval porušení sankcionovat. Funkčnost systému by měla podpořit existence mechanismů kritického hodnocení současného systému s cílem iniciovat jeho průběžné zlepšování.

Práce obsahuje obecné shrnutí všech typů nástrojů, které přispívají k fungování systému. Ačkoli práce neobsahuje zahraniční příklady použití jednotlivých typů nástrojů nebo příklady nejlepší praxe, obsahuje odkazy na již existující studie na dané téma.

Tools and measures to avoid the risk of conflict of interest of public officials

This paper aims to identify what types of tools and measures are available to avoid the risks associated with conflicts of interest of high-level political officials. The basic thesis of this paper is that it is necessary in order to avoid the risks arising from conflicts of interest that there is and functions well a whole process of dealing with conflicts of interest. This process begins with prevention (setting rules and disseminating information about them), continues with the system of identification of conflicts of interest, monitoring and controlling of compliance and, if necessary, implementation or management of cases of conflict. In the event of a breach of the obligations by their addressees, the system should guarantee the enforcement of the law and enable to impose sanctions in case of breaches. The functionality of the system should be supported by existence of mechanisms of critical evaluation of the current system in order to initiate its continuous improvement.

The paper contains a general summary of all types of tools that contribute to the functioning of the system. Although the paper does not contain examples of the use of individual types of tools or examples of best practices, it does contain references to existing studies on the topic.

Key words: conflict of interest, public official

## Obsah

ÚVOD.....	4
KONCEPTUALIZACE STŘETU ZÁJMŮ.....	5
SYSTEMATIZACE NÁSTROJŮ NA ZAMEZENÍ STŘETU ZÁJMU .....	7
<b>1. PREVENCE.....</b>	<b>8</b>
A) REGULACE .....	8
B) VZDĚLÁVÁNÍ A PODPORA .....	10
C) VNITŘNÍ KULTURA ORGANIZACE PODPORUJÍCÍ ETIKU .....	11
<b>2. IDENTIFIKACE STŘETU ZÁJMŮ .....</b>	<b>12</b>
A) IDENTIFIKACE SOUKROMÝCH ZÁJMŮ .....	12
B) PŘEDVÍDÁNÍ POTENCIÁLNÍCH STŘETŮ ZÁJMŮ .....	13

<b>3. MONITORING A KONTROLA .....</b>	<b>13</b>
A) MONITORING, KONTROLA A VYŠETŘOVÁNÍ .....	13
B) MECHANISMUS PRO VYŘIZOVÁNÍ STÍŽNOSTÍ .....	15
<b>4. ŘEŠENÍ NEBO ŘÍZENÍ STŘETU ZÁJMŮ.....</b>	<b>15</b>
A) ZVEŘEJNĚNÍ STŘETU ZÁJMŮ A TRANSPARENTNOST ROZHODOVACÍHO PROCESU .....	16
B) VYLOUČENÍ OSOBY Z ROZHODOVÁNÍ A VYTVOŘENÍ OMEZENÍ .....	16
C) REZIGNACE NEBO ODPRODEJ.....	16
<b>5. VYMAHATELNOST PRAVIDEL A SANKCE.....</b>	<b>17</b>
<b>6. HODNOCENÍ EXISTUJÍCÍHO SYSTÉMU A PŘÍPRAVA JEHO PŘÍPADNÝCH ZMĚN.....</b>	<b>17</b>
A) URČENÍ ORGÁNU ODPOVĚDNÉHO ZA ROZVOJ SYSTÉMU .....	18
B) ZAPOJENÍ ADRESÁTŮ STANDARDŮ A TŘETÍCH OSOB DO PŘÍPRAVY REFORMY .....	18
<b>ZDROJE .....</b>	<b>19</b>

## Úvod

Cílem této práce je představit nástroje a opatření, která mají potenciál zamezit rizikům spojeným se střetem zájmů vysoce postavených politických činitelů. K jednotlivým typům nástrojů lze v otevřených zdrojích dohledat řadu příkladů jejich použití, včetně konkrétních opatření. Díky soustavné práci Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), Rady Evropy - Skupiny států proti korupci (GRECO) či Evropské komise pro demokracii prostřednictvím práva (Benátské komise) a mnoha dalších existuje k tématu značné množství materiálů, doporučení a shromážděných zkušeností, a to i přesto, že je mu věnováno více pozornosti teprve od konce 20. století. Z rešerše zdrojů vyplývá, že nejvíce výzkumné pozornosti bylo tématu střetu zájmů věnováno během prvního desetiletí tohoto století. Přesto i v současnosti vzniká řada relevantních prací. Pro Českou republiku mají z hlediska hodnocení stavu protikorupční legislativy (včetně problematiky střetu zájmů) největší relevanci hodnotící Zprávy o plnění doporučení ze strany Skupiny států proti korupci (GRECO).

Tato práce představuje relevantní nástroje a opatření proti střetu zájmů, nicméně neobsahuje příklady jejich použití v zahraniční úpravě. Nejen z důvodu rozsahu práce, ale také protože samotné uvedení náhodných příkladů postrádá smysl ve chvíli, kdy již existuje řada prací označujících se *checklisty*, *best practices*, analýzy funkčnosti konkrétních nástrojů nebo modelové kodexy, které byly vytvořeny experty na dané téma. Přehled nejrelevantnějších zdrojů k tématu střetu zájmů lze nalézt v práci [Conflict of Interest: Topic Guide](#)<sup>1</sup>. Zdroje, na které práce odkazuje, v řadě případů obsahují i doporučení, standardy, modelové příklady, shrnutí sad dostupných nástrojů nebo hodnocení nejlepší praxe například odkázáním na regulaci či praxi v konkrétní zemi.

Dále je volně dostupná řada materiálů obsahující informace o úpravě a zkušenostech z desítek zemí světa ze všech obývaných kontinentů. Zároveň je třeba upozornit, že i mezinárodní organizace, které výběry vhodných postupů provádějí, přiznávají, že v případě střetu zájmů hraje významnou roli i politická kultura dané země, a proto není možné říci, že existuje jediný fungující návod na efektivní úpravu střetu zájmů. Kromě typů opatření se liší i efektivita zavedení těchto opatření stát od státu. Opatření, která v jedné zemi mají pozitivní výsledky, v jiné zemi nemusí mít dopad a naopak. V řadě případů je třeba vyvažovat při nastavování konkrétního opatření

<sup>1</sup> JENKINS. M. *CONFLICTS OF INTEREST TOPIC GUIDE: Compiled by the Anti-Corruption Helpdesk: Transparency International* [online]. 2015 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: [https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Topic\\_Guide\\_Conflicts\\_of\\_Interest.pdf](https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Topic_Guide_Conflicts_of_Interest.pdf)

protichůdné zájmy a principy. Příkladem může být snaha o transparentnost při šetření podezření na porušení pravidel proti právům vyšetřované osoby, která mají zajistit i to, aby se nepodložená obvinění nestala nástrojem politického boje.

Detaily o úpravě v řadě zemí obsahují například následující práce:<sup>2</sup>

- [Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences](#),<sup>3</sup>
- [Managing Conflict of Interest: Frameworks, Tools, and Instruments for Preventing, Detecting, and Managing Conflict of Interest](#)<sup>4</sup> publikovaná Asijskou rozvojovou bankou a OECD,
- [Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians](#)<sup>5</sup> publikovaná Organizací pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OBSE),
- [Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review](#)<sup>6</sup> publikovaná OECD,
- *Regulating conflicts of interest for Holders of Public Office in the European Union: A Comparative Study of the Rules and Standards of Professional Ethics for the Holders of Public Office in the EU-27 and EU Institutions*,<sup>7</sup> publikovaný pro potřeby institucí EU.

### Konceptualizace střetu zájmů

Univerzální definice střetu zájmů neexistuje. Jednotlivé státy a mezinárodní organizace zabývající se danou problematikou přistupují k problematice rozdílně.<sup>8</sup> V řadě materiálů nicméně bývá uvedena následující definice střetu zájmů: situace, kdy dochází ke „střetu mezi veřejnými povinnostmi a soukromými zájmy veřejných funkcionářů, při kterých soukromý zájem může nevhodně ovlivnit výkon funkce nebo povinnosti veřejného funkcionáře“.<sup>9</sup>

Teorie rozlišuje tři druhy střetu zájmů:<sup>10</sup>

1. Aktuálně existující střet zájmů: veřejný funkcionář je ovlivněn svým soukromým zájmem při výkonu funkce

<sup>2</sup> Parlamentní institut se tématu střetu zájmů dlouhodobě věnuje. Publikační činnost institutu na toto téma se věnovala mimo jiné i úpravě střetu zájmů v zahraničí nebo v EU. Práce na konkrétní téma je možné si vyžádat na sekretariátu Parlamentního institutu.

<sup>3</sup> *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences: OECD* [online]. 2003 [cit. 2020-07-23]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf>

<sup>4</sup> *Managing Conflict of Interest: Frameworks, Tools, and Instruments for Preventing, Detecting, and Managing Conflict of Interest: ADB, OECD* [online]. 2008 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27975/managing-conflict-interest.pdf>

<sup>5</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>

<sup>6</sup> *Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review: OECD* [online]. 2007 [cit. 2020-09-09]. Dostupné z: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5kml60r7g5zq-en.pdf?expires=1599834583&id=id&accname=oid059225&checksum=585DB69F353A5045603C1131BFEE91E5>

<sup>7</sup> DEMMKE, Ch. a kol. *Regulating conflicts of interest for Holders of Public Office in the European Union: A Comparative Study of the Rules and Standards of Professional Ethics for the Holders of Public Office in the EU-27 and EU Institutions: European Institute of Public Administration, 2007.*

Práce je dostupná v knihovně Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR

<sup>8</sup> *Comparative analysis of Conflict of Interest in V4 countries + Estonia: Oživení* [online]. 2014 [cit. 2020-06-26]. Dostupné z: [https://www.oziveni.cz/wp-content/uploads/2014/08/oziveni\\_comparative\\_analysis\\_coi\\_01-1.pdf](https://www.oziveni.cz/wp-content/uploads/2014/08/oziveni_comparative_analysis_coi_01-1.pdf), s. 1

<sup>9</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 79

<sup>10</sup> GENÇKAYA, Ö. *Ethics for the Prevention of Corruption in Turkey: Academic Research Report: Conflict of Interest. Council of Europe, European Union, Council of Ethics for the Public Service of the Republic of Turkey* [online]. 2009 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/304332439\\_Conflict\\_of\\_Interest](https://www.researchgate.net/publication/304332439_Conflict_of_Interest), s. 6;

2. Vnímaný střet zájmů: z vnějšího pohledu se zdá, že soukromé zájmy funkcionáře mohou nevhodně ovlivnit jeho výkon funkce, nicméně v daném případě k tomu nedochází – soukromý zájem funkcionáře ve skutečnosti jeho výkon funkce neovlivňuje
3. Potenciální střet zájmů: nastává v případě, kdy veřejný funkcionář má soukromé zájmy, které by mohly ovlivnit jeho výkon funkce, pokud by funkcionář odpovídal nebo by se zapojil do rozhodování v oblasti, v níž by mohl mít střet zájmů.

Všechny tyto druhy střetu zájmů od aktuálně existujícího, pouze vnímaného nebo potenciálního, mají potenciál ohrozit důvěru veřejnosti v danou instituci, což činí všechny tyto druhy střetu zájmů relevantní.

O vnímání problematiky střetu zájmů může v českém právním prostředí mnoho napovědět samotná zákonná úprava. Dle § 3 odst. 1 zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů (dále jen „**zákon o střetu zájmů**“) je veřejný funkcionář „*povinen zdržet se každého jednání, při kterém mohou jeho osobní zájmy ovlivnit výkon jeho funkce. Osobním zájmem se pro účely tohoto zákona rozumí takový zájem, který přináší veřejnému funkcionáři, osobě blízké veřejného funkcionáře, právnické osobě ovládané veřejným funkcionářem nebo osobou blízkou veřejného funkcionáře zvýšení majetku, majetkového nebo jiného prospěchu, zamezení vzniku případného snížení majetkového nebo jiného prospěchu nebo jinou výhodu; to neplatí, jde-li jinak o prospěch nebo zájem obecně zřejmý ve vztahu k neomezenému okruhu adresátů.*“

Obdobně široce vnímá střet zájmů i OECD, která ve svém doporučení uvádí, že „střet zájmů zahrnuje střet mezi veřejným a soukromým zájmem veřejného funkcionáře, při kterém má veřejný funkcionář soukromý zájem, který by mohl nesprávným směrem ovlivnit výkon jeho veřejných povinností a odpovědností.“<sup>11</sup> „Soukromý zájem není limitován na finanční nebo majetkové zájmy nebo takové zájmy, které vytvářejí přímý osobní prospěch veřejnému funkcionáři. Střet zájmů může zahrnovat jiné legitimní soukromé zájmy, osobní vztahy a asociace, rodinné zájmy, pokud mohou být rozumně považovány za takové, které by mohly nevhodně ovlivnit výkon jeho povinností.“<sup>12</sup>

Následující ustanovení § 3 odst. 2 zákona o střetu zájmů stanovuje, že „*Dojde-li ke střetu řádného výkonu funkce ve veřejném zájmu se zájmem osobním, nesmí veřejný funkcionář upřednostňovat svůj osobní zájem před zájmy, které je jako veřejný funkcionář povinen prosazovat a hájit.*“ Dle OECD „střet zájmů sám o sobě nepředstavuje korupci, nicméně stále více se uznává, že konflikty mezi soukromým a veřejným zájmem veřejných funkcionářů, jsou-li nevhodně řízeny, mohou ve výsledku vést ke korupci.“<sup>13</sup> K případům, kdy střet zájmů skutečně ovlivnil řádný výkon veřejné funkce daného funkcionáře, je lépe přistupovat jako k pochybení funkcionáře, zneužití pravomoci nebo případně dosahuje-li případ zákonem požadované intenzity, jako ke korupčnímu trestnému činu, spíše než jako ke střetu zájmů.<sup>14</sup>

Je třeba přijmout, že úplné vymýcení situací, kdy dochází ke střetu zájmů mezi soukromými a veřejnými zájmy veřejných funkcionářů, jednoduše není v současném rychle se měnícím prostředí veřejného sektoru možné. Respektive mohlo by být možné, ale za příliš vysokou cenu. Téměř každá osoba má určité osobní nebo profesní zájmy, kontakty a minulost. „Správným cílem

---

*Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 6

<sup>11</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 6

<sup>12</sup> *Ibid*, s. 7

<sup>13</sup> *Ibid*, s. 5

<sup>14</sup> *Ibid*, s. 6

účinné politiky střetu zájmů není jednoduchý zákaz všech soukromých zájmů veřejných činitelů, i pokud by byl takovýto přístup vůbec možný. Přímým cílem by mělo být udržet integritu politiky veřejného funkcionáře a rozhodování, veřejné správy obecně, uznávající, že nevyřešené střety zájmů mohou vést ke zneužití veřejného úřadu.<sup>15</sup> Budování důvěry ve veřejné instituce je vnímáno jako klíčové pro dobré vládnutí.<sup>16</sup>

Dle Doporučení OECD „příliš striktní přístup ke kontrole výkonu soukromých zájmů může být v konfliktu s ostatními právy těchto osob, může být neproveditelný nebo v praxi kontraproduktivní nebo může některé lidi odrazovat od toho, aby se vůbec ucházely o veřejné funkce. Moderní politika střetu zájmů by se měla pokoušet najít rovnováhu skrze:

- identifikaci rizik, které by mohly narušit integritu veřejných organizací a veřejných funkcionářů,
- zákaz neakceptovatelných forem střetu zájmů,
- vhodné řízení konfliktních situací,
- seznámení veřejné organizace a individuálních veřejných funkcionářů s výskytem/incidencí takovýchto střetů,
- zajišťování efektivních procedur určených k identifikaci, zveřejňování, řízení a podpoře řešení situací, kdy dochází ke střetu zájmů.“<sup>17</sup>

### **Systematizace nástrojů na zamezení střetu zájmu**

Zamezení rizika střetu zájmů, tj. zamezení rizika jeho vzniku či zamezení vzniku jeho negativních dopadů, je komplexní téma, které nelze zjednodušit pouze na řešení a řízení již vzniklých situací střetu zájmů. Pro zamezení rizik plynoucích ze střetu zájmů je třeba, aby existoval a fungoval celý proces ošetřující střet zájmů od jeho prevence, kterou zajišťuje existence standardů, identifikace rizik a následná práce s nimi, existence vhodného mechanismu zajišťujícího odpovědnost, přes implementaci nástrojů chránících veřejný zájem, který umožní i případné ukládání sankcí až po hodnocení existujícího systému a jeho přetváření na základě identifikovaných potřeb.<sup>18</sup> Pokud má jedna z fází nakládání se střetem zájmu slabiny, je tím ovlivněna funkčnost celého systému.

Tabulka níže představuje systematizaci možných nástrojů na předcházení střetu zájmů. Vychází částečně, nikoli však úplně, ze systematizace nástrojů a opatření v pracích OECD, stejně tak i z obsahu těchto prací.<sup>19</sup> Pro přehlednost je systematika pořadí nástrojů řazena dle jednotlivých fází předcházení rizik, která vyplývají ze střetu zájmů.

---

<sup>15</sup> Ibid, s. 5

<sup>16</sup> Ibid, s. 4

<sup>17</sup> Ibid, s. 5–6

<sup>18</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 5–6

<sup>19</sup> Tato tabulka vychází z *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 8 - 9

Fáze předcházení	Nástroje
1. Prevence	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stanovení pravidel a mechanismů, které pomáhají s orientací v pravidlech a činí systém předvídatelný, a to pomocí právních předpisů, nezávazných pravidel typu etických kodexů, interních pravidel, politiky střetu zájmů</li> <li>▪ Vzdělávání, poradenství a trénink pro veřejné funkcionáře a třetí strany</li> <li>▪ Budování vnitřní kultury organizace podporující etiku</li> </ul>
2. Identifikace střetu zájmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transparentnost</li> <li>▪ Reporting či oznamování zdrojů střetu zájmů (<i>disclosure</i>)</li> </ul>
3. Monitoring a kontrola	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence mechanismů monitoringu a kontroly (vnějších nebo vnitřních)</li> <li>▪ Umožnění dohledu třetích stran (veřejnosti a médií apod.) skrze otevřenost systému a umožnění přístupu k informacím</li> </ul>
4. Řešení nebo řízení střetu zájmů	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Řešení nebo řízení střetu zájmů, existence mechanismu určení správného řešení</li> </ul>
5. Vymahatelnost pravidel a sankce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence mechanismů implementace opatření k řešení střetu zájmů</li> <li>▪ Existence mechanismů zajišťujících vymahatelnost pravidel, případně skrze hrozbu sankce</li> </ul>
6. Hodnocení existujícího systému a případné změny	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Snaha identifikovat případné mezery v existujících pravidlech, mechanismech, politice či trendy vývoje na základě zkušeností</li> <li>▪ Na základě identifikace mezer, hodnocení systému a jeho případná změna či přizpůsobení novým trendům vývoje</li> </ul>

## 1. Prevence

### a) Regulace

Ve způsobu regulace střetu zájmů lze zaznamenat dva přístupy:

- *Deskriptivní přístup* definuje obecné podmínky a principy, které mají společně s poměrně obecnými příklady poskytovat vodítko v tom, jak se vyhnout situacím, které by mohly zahrnovat střet zájmů. Primární roli hrají obecné principy, zatímco detailní specifická pravidla hrají doplňující roli. Detailnější informace mohou být však součástí doprovodných souborů doporučení.
- *Preskriptivní přístup* je založen na vytvoření systému výčtu pravidel, která stanovují detailní standardy, obvykle ve formě právní regulace. V rámci tohoto přístupu jsou vytvářena velmi detailní pravidla, která upravují širokou variabilitu situací.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences: OECD* [online]. 2003 [cit. 2020-07-23]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf>, s. 53; *Managing Conflict of Interest: Frameworks, Tools, and Instruments for Preventing, Detecting, and Managing Conflict of Interest: ADB, OECD* [online]. 2008 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27975/managing-conflict-interest.pdf>, s. 89



Regulace může spočívat ve vytvoření:

- právně nezávazných vnitřních pravidel nebo doporučení (typicky jde o Kodexy chování nebo Etické kodexy<sup>21</sup>) nebo/ a
- právně závazných pravidel.<sup>22</sup>

Cílem by mělo být určit pravidla ohledně toho, co se od veřejných funkcionářů očekává při řešení situací, kdy dochází nebo by mohlo dojít ke střetu jejich soukromých zájmů s veřejným zájmem, který mají hájit při výkonu své funkce. Dále je cílem zajistit, že veřejní funkcionáři vědí, co je od nich požadováno ve vztahu k identifikaci a deklaraci situace, kdy dochází ke střetu zájmů. Pro zajištění fungující regulace je třeba, aby byla pravidla spolu s politikou střetu zájmů vzájemně konzistentní a byly mezi nimi odstraněny konflikty a nejasnosti.<sup>23</sup> Samotný proces vytváření a revidování pravidel může být velmi prospěšný díky tomu, že iniciuje diskusi o profesních a etických standardech.<sup>24</sup>

Pouze menšina demokratických zemí přijala obecnou úpravu střetu zájmů, která platí pro všechny instituce.<sup>25</sup> Převažuje spíše přístup, kdy existuje řada úprav pro různé instituce. Co se týče zaměření, regulace může být buď obecná, tj. může sloužit obecně k ošetření rizik různých druhů střetu zájmů, nebo může jít o speciální pravidla pro oblasti, které jsou typicky rizikové.<sup>26</sup> Mezi typicky rizikové oblasti, které bývají regulovány, patří například:

- inkompatibilita funkcí,
- další (vedlejší) zaměstnání,
- prevence zneužití vnitřních informací a kontraktů,
- přijímání darů a jiných benefitů,
- využívání benefitů a náhrad souvisejících s výkonem funkce, tak aby byly využívány pouze v souvislosti s výkonem funkce (ne ke kampani nebo k soukromým účelům),
- spolupráce a vztahy s lobbisty, businesssem nebo zájmovými skupinami (např. regulací za pomoci registrů),
- sponzoring, dary na politickou kampaň, fundraising apod.,
- hrozby ovlivňování právem nebo vnitřními pravidly upravených řízení (zakázek, nákupů, outsourcingu, grantů, dotací, územního plánování, výběrového řízení, privatizace veřejných služeb, kontroly a auditu) – zde má vliv spíše exekutiva než např. poslanci,
- finanční zájmy (vlastnictví akcií, podílů ve společnostech, členství ve statutárních nebo dozorčích orgánech společností apod., omezení směřují například k ochraně před zneužitím interních informací),
- rodinné a komunitní vazby (např. zaměstnávání příbuzných, známých, obchodních partnerů, jde o tzv. nepotismus),

---

<sup>21</sup> Ibid, s. 6

<sup>22</sup> Ibid; *Comparative analysis of Conflict of Interest in V4 countries + Estonia: Oživení* [online]. 2014 [cit. 2020-06-26]. Dostupné z: [https://www.oziveni.cz/wp-content/uploads/2014/08/oziveni\\_comparative\\_analysis\\_coi\\_01-1.pdf](https://www.oziveni.cz/wp-content/uploads/2014/08/oziveni_comparative_analysis_coi_01-1.pdf), s. 1

<sup>23</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 13

<sup>24</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 10

<sup>25</sup> GENÇKAYA, Ö. *Ethics for the Prevention of Corruption in Turkey: Academic Research Report: Conflict of Interest. Council of Europe, European Union, Council of Ethics for the Public Service of the Republic of Turkey* [online]. 2009 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/304332439\\_Conflict\\_of\\_Interest](https://www.researchgate.net/publication/304332439_Conflict_of_Interest), s. 10

<sup>26</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 12 - 13

- podmínky pro jmenování do jiných orgánů (dozorčí rady, představenstva, neziskových organizací, státních podniků apod. vstupují-li do vztahů s organizací, kde veřejný funkcionář působí),
- regulace aktivit funkcionáře, který v brzké době skončí ve funkci, a jeho aktivit po odchodu z funkce, například v oblastech týkajících se jednání, vstupování do smluvních vztahů nebo jmenování (tzv. pravidlo otáčivých dveří<sup>27</sup>),
- zákaz vstupování do obchodních nebo jiných vztahů sám se sebou jako soukromou osobou nebo se subjekty, ze kterých mu může plynout prospěch, reprezentuje-li funkcionář instituci, ve které působí, nebo jinou instituci veřejného sektoru z titulu své funkce (tzv. *self-dealing*).

## b) Vzdělávání a podpora

Je třeba poskytovat informace o problematice a trénink, který by pomáhal adresátům pravidel pochopit nastavení politiky vůči střetu zájmů a s ní spojené procedury.<sup>28</sup> Informace o povinnostech a procedurách by měly být poskytovány v souhrnné podobě tak, aby v kostce shrnuly všechny povinnosti a pravidla, které se na funkcionáře aplikují. Zároveň by poskytované informace měly být pravidelně aktualizovány.<sup>29</sup>

Veřejní funkcionáři společně s jejich spolupracovníky a ostatními zaměstnanci by měli mít dostupnou možnost poradenství a konzultací, respektive možnost pokládat dotazy, a to při zachování důvěrnosti. To může být užitečné zvláště pro řešení střetů zájmů v tzv. šedé zóně, tj. problémů, vůči nimž nejsou ustálená pravidla či praxe řešení a veřejní funkcionáři tedy mohou mít nejasnosti o tom, jak situaci řešit. Dále by měly být dostupné pokyny nebo tréninkové materiály, které by obsahovaly i dostatek příkladů z reálné praxe. Příklady následně mohou být předmětem diskuze o tom, zda byla situace řešena v minulosti správně a jak by měla být řešena v současnosti, kdy jsou ze strany veřejnosti požadovány vyšší standardy.<sup>30</sup>

Veřejní funkcionáři by měli získat potřebné informace k pochopení svých povinností a požadovaných etických standardů již při nástupu do funkce.<sup>31</sup> Následně by měla být školení opakována, aby si funkcionáři své znalosti obnovili. Zvláště by měl být trénink zaměřen na vedení organizace a na seniorní veřejné funkcionáře, kteří mají největší šanci ovlivnit jednání ostatních.<sup>32</sup> Právě jejich jednání má nejvyšší potenciál podpořit nebo ničit důvěru veřejnosti v organizaci tím, že tyto osoby jdou nebo nejdu příkladem. Vedení organizace a seniorní funkcionáři by měli být školeni ve zdokonalování svých schopností identifikovat a řešit/řídit střet zájmů v jeho denní praxi.<sup>33</sup>

---

<sup>27</sup> Obvykle pravidla požadují, aby v průběhu výkonu funkce a po určitý čas po jejím skončení nemohl funkcionář působit v oboru, konkrétněji v soukromém sektoru, se kterým přichází instituce do obchodního styku nebo nad kterým vykonává kontrolu (tzv. „cooling off“ period – doba na zchladnutí). Pravidlo otáčivých dveří odkazuje na obraznou situaci, kdy po odchodu osoby z veřejné funkce se tato osoba do instituce vrací jako potenciální obchodní partner, lobbista apod. Tato osoba má v instituci stále konexe a zná interní informace. Zároveň hrozí, že funkcionář si před odchodem pro svoje další působení připravil podmínky způsobem, který je pro instituci nevýhodný. *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 79, 80

<sup>28</sup> Ibid, s. 8

<sup>29</sup> Ibid, s. 12

<sup>30</sup> Ibid, s. 12

<sup>31</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 11

<sup>32</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 11

<sup>33</sup> Ibid, s. 13

V rámci instituce by měly být informace o dostupných možnostech vzdělávání, tréninku a poradenství dostatečně rozšířeny mezi adresáty tak, aby o nich měli ideálně povědomí všichni, kterých se dotýkají. Při komunikaci by měl být používán jednoduchý jazyk, bez zbytečných odborných nebo oborově specifických výrazů. Informace by měly být dostupné různými způsoby – pomocí školení doprovázených např. diskuzemi, dotazníky, průvodci a souborů doporučení, zveřejňováním výstupů orgánů monitoringu a kontroly. Doporučován je i postup, kdy je součástí školení přednáška osob, které mají zkušenosti s působením v dané instituci a mohou sdílet své zkušenosti s tím, jak oni nebo jiné osoby čelili situacím, kdy čelili dilematům spojeným s hrozícím nebo aktuálním střetem zájmů. Osoby se zkušenostmi s působením v dané instituci mohou nabídnout i mentoring méně zkušeným kolegům. Při daném postupu je však třeba si být jistý, že rady vybrané osoby jsou v souladu s nejnovějšími pravidly a doporučeními.<sup>34</sup> Materiály by měly být ideálně vždy dostupné, např. na webových stránkách organizace a na jejím intranetu.<sup>35</sup>

Cíleně by měla být zvyšována informovanost o politice a pravidlech organizace týkající se střetu zájmů i vůči třetím subjektům, především vůči těm, se kterými instituce spolupracuje či vstupuje do vztahů (médiá, business, neziskový sektor, partneři, se kterými vstupuje instituce do obchodních nebo jiných vztahů).<sup>36</sup> Pominuta by však neměla být ani obecná veřejnost. Třetí subjekty by měly mít přístup, nejen k poradenství, konzultacím nebo tréninku ze strany organizace, ale měly by mít možnost i podat stížnost nebo podnět k prošetření při zachování důvěrnosti svěřených informací. Pravidla pro spolupráci se třetími subjekty mohou obsahovat poučení o pravidlech spolupráce včetně poučení o možných negativních důsledcích pro ně samotné v případě porušení pravidel, včetně možnosti zrušení (zpětné) smlouvy, záznamu nebo publikace prokazaného porušení do registru nebo předání případu k orgánům činným v trestním řízení k prověření v případě podezření, že došlo ke spáchání trestného činu.<sup>37</sup> Třetí subjekty, které vstupují do vztahů s institucí a jejími členy, by měly být dostatečně poučeny o mantinelech jejich jednání, např. o pravidlech lobbingu, přístupu k vnitřním informacím apod.<sup>38</sup>

### c) Vnitřní kultura organizace podporující etiku

Je třeba aktivně podporovat politiku etického jednání v rámci organizace a dostatečně ji komunikovat adresátům a dotčeným osobám. Vnitřní etickou kulturu instituce může podpořit například oceňování jednání, které je v souladu s nastavenými etickými pravidly a naopak disciplinární nebo jiné postihování porušení těchto pravidel. Organizační praktiky by měly podporovat veřejné funkcionáře k otevřené komunikaci, zveřejnění a diskuzi o otázkách střetu zájmů a integrity. Zároveň by měla mít nastaveny praktiky tak, aby zveřejňované informace nebyly zneužívány. Vnitřní etiku instituce podporují pozitivní příklady vysokých představitelů a vedení. Pro zajištění důvěry veřejnosti v danou instituci nepostačuje pouhý soulad s právem na základě jeho úzkého výkladu.<sup>39</sup>

---

<sup>34</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 72 - 3

<sup>35</sup> *Ibid*, s. 73

<sup>36</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 15

<sup>37</sup> *Ibid*, s. 14

<sup>38</sup> *Ibid*, s. 15

<sup>39</sup> *Ibid*, s. 9, 11

## 2. Identifikace střetu zájmů

### a) Identifikace soukromých zájmů

Veřejní funkcionáři by měli být povinni převzít odpovědnost za identifikaci svých relevantních soukromých zájmů. K tomuto musejí existovat jasná pravidla a procedury, jež tuto transparentnost zajistí. Prohlášení obvykle probíhá formálně a písemně, což zajišťuje zpětnou dohledatelnost toho, že funkcionář povinnost splnil. Typicky se vztahuje povinnost identifikace zájmů na:<sup>40</sup>

- prohlášení o soukromých zájmech (např. členství v orgánech právnických osob),<sup>41</sup>
- prohlášení o majetku, příjmech (od hlavního příjmu, po příjmy z investic, vedlejší činnosti, sponzoringu), darech, náhradách, poskytnutých nemajetkových benefitech, závazcích, obchodních zájmech (vlastnictví akcií, podílů v obchodních společnostech), smluvních vztazích (především těch, kdy je smluvním partnerem organizace veřejného sektoru) apod.,
- registry ohledně vztahů s lobbisty nebo s představiteli zájmových skupin.

Typicky bývá požadováno zveřejňování informací na počátku mandátu, v případě podstatných změn situace, při získání nové pozice (např. v reakci na změnu, kdy se osoba stala nově členem výboru, komise, získala novou významnou odpovědnost apod.), na konci mandátu a v jeho průběhu v pravidelných intervalech.<sup>42</sup>

Povinnost činit prohlášení nebo povinnost reportingu by neměla být přehnaně zatěžující, na druhou stranu, je třeba, aby poskytnuté informace byly co nejvíce aktuální.<sup>43</sup> Má být brán zřetel na to, aby procedury nebyly natolik složité, aby odrazovaly od dodržování předpisů.<sup>44</sup>

Politické prohlášení organizace by mělo objasnit, že registrace nebo prohlášení o soukromém zájmu samo o sobě střet ne vždy vyřeší a musí být zvážena další opatření k pozitivnímu vyřešení nebo řízení střetu. Organizace by měla zvážit, jak vyvážit při vytváření mechanismu dvě protichůdné hodnoty – transparentnost politického života a ochrana soukromí jednotlivců, tj. otázkou je, jak moc by měl být systém otevřen veřejnosti. Pro co největší otevření přístupu k prohlášením a registrům hovoří to, že tento postup zajistí větší důvěru veřejnosti k systému. Výzkumy dokládají, že neefektivnější ke snížení vnímání korupce ze strany obyvatelstva je otevřenost systému.<sup>45</sup> Navíc veřejnost nebo média mohou přispět mnoha zjištěními, kterými kontrolní orgány nedisponují.<sup>46</sup> Druhým možným přístupem, který bývá taktéž aplikován, je postup, kdy prohlášení a registry kontroluje určený orgán nebo skupina osob a informace nejsou dále předávány nebo jsou předávány v omezené podobě (například organizace zveřejňuje pouze

---

<sup>40</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 8; *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 47

<sup>41</sup> *Managing Conflict of Interest: Frameworks, Tools, and Instruments for Preventing, Detecting, and Managing Conflict of Interest: ADB, OECD* [online]. 2008 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27975/managing-conflict-interest.pdf>, s. 87

<sup>42</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 9, *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 47

<sup>43</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 48

<sup>44</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 11

<sup>45</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 48

<sup>46</sup> *Ibid*, s. 10

shrnutí, nikoli celkový výčet). Výhodou tohoto systému je, že odpadá většina starostí ohledně zásahů do soukromí dotčených osob. Zásah do soukromí může řadu lidí odrazovat od veřejné činnosti, taktéž mohou zásahy zvyšovat riziko ohrožení osobní bezpečnosti a majetku.<sup>47</sup> Obecně však platí, že čím má osoba vyšší postavení a vliv, tím více narůstá zájem na tom, aby byla informace veřejná.<sup>48</sup> Zároveň by jako nutné minimum měly být informace zpřístupněny osobám vedoucím šetření k podezření ze spáchání trestného činu.<sup>49</sup>

Dále je třeba zvážit, zda se má povinnost podat prohlášení týkat i rodinných příslušníků.

### **b) Předvídání potenciálních střetů zájmů**

Vnitřní systém organizace by měl umožňovat samotným funkcionářům předvídat jejich hrozící střet zájmů, například tím, že budou předem znát obsah agend jednání. Díky předvídání hrozícího konfliktu mají funkcionáři možnost diskutovat s relevantními orgány o strategiích, které se nabízejí k řešení střetu, předtím, než k němu dojde (např. ve spojení s hlasováním, jednáním, přístupem k chráněným informacím apod.).<sup>50</sup>

Kromě samotných funkcionářů by se agendě předvídání a analýze potenciálních střetů zájmů měly věnovat i orgány monitoringu a kontroly. Díky identifikaci rizik lze *ex ante* nastavit ve spolupráci s dotčeným funkcionářem mechanismy, které rizika spojené se střetem zájmů sníží. Tyto mechanismy jsou představeny níže v části pojednávající o řešení a řízení střetu zájmů. Předvídání potenciálních rizik dává kontrolním orgánům dodatečný čas při komunikaci s veřejným funkcionářem.

Zaměřit se na identifikaci potenciálních střetů zájmů je třeba i v případech, kdy veřejná organizace spolupracuje nebo se do její činnosti zapojují osoby reprezentující business nebo neziskový sektor.<sup>51</sup>

## **3. Monitoring a kontrola**

### **a) Monitoring, kontrola a vyšetřování**

Monitoring je v kontextu této práce chápán spíše jako průběžná plošně zaměřená činnost, jejímž cílem je detekce pochybení. Monitoring by měl být doprovázen kontrolou respektive vyšetřováním, které jsou v kontextu této práce chápány jako detailní činnost zaměřená na prověření konkrétních podezření. Součástí kontroly a šetření by mělo být i zjišťování, zda existence střetu zájmů vyústila v konkrétní benefit nebo zisk funkcionáře. V případě podezření ze spáchání trestného činu je třeba zvážit, zda neexistuje povinnost<sup>52</sup> nebo zda není vhodné se obrátit na orgány činné v trestním řízení.

„Zaznívají argumenty, dle kterých registrace a přiznání zájmů jsou brány vážně, pouze pokud jsou následovány právem tato přiznání ověřovat a v případě existence institucionální kapacity

---

<sup>47</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 48

<sup>48</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 10

<sup>49</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 48

<sup>50</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 13

<sup>51</sup> *Ibid*, s. 15

<sup>52</sup> Minimálně v českém kontextu ve specifických případech dle § 368 zákona č. 40/2009 Sb. ve znění pozdějších předpisů existuje povinnost oznámit podezření ze spáchání trestného činu.

vyšetřovat podezření z nesrovnalostí.“<sup>53</sup> Je tudíž třeba se zamyslet nad tím, jak bude s deklarovanými informacemi dále nakládáno, například zda bude probíhat:

- pravidelný reporting ohledně toho, zda funkcionáři plní své povinnosti (např. pomocí výročních zpráv),
- namátková kontrola správnosti informací na základě hledání v otevřených zdrojích nebo
- zda bude umožněna kontrola proti daňovým přiznáním.<sup>54</sup>

Jednou z hlavních otázek týkajících se monitoringu a kontroly je určení toho, zda by mělo jít o skupinu osob či orgán působící uvnitř nebo vně organizace. Například v parlamentech byla tradičně preferována samoregulace, hlavně kvůli potřebě ochrany nezávislosti legislativy na exekutivě. Lze však vyzdvihnout, v reakci na minulé skandály, trend přesunu preferencí k volbě regulace pomocí nezávislých externích orgánů.<sup>55</sup> Externí regulace má výhodu v tom, že je minimálně vnímána jako nezávislejší a méně podléhající politizaci. Výjimkou nebývají ani hybridní systémy, které mají za cíl kombinovat oba přístupy pomocí omezené seberegulace s určitými prvky externí regulace.

Vyzdvihována je potřeba toho, aby uskupení bylo vnímáno jako legitimní, personálně a materiálně zajištěné a akceschopné. Při monitoringu i kontrole by zvláštní pozornost „měla být věnována rizikovým oblastem a funkcím, zvláště těm, kde hrozí vznik vážného střetu zájmů s vyšší pravděpodobností nebo se ukázaly jako poškozující organizační integritu nebo veřejnou důvěru.“<sup>56</sup> Postup při kontrole a monitoringu by měl mít jasně stanoveny konzistentní a transparentní standardy, cíle a postupy (např. *checklisty*). Postupy při řešení střetu zájmů by měly být předvídatelné a ukládané sankce proporcionální.<sup>57</sup> Pravidla by měla obsahovat odpovědi na otázky typu:

- „Kdo rozhoduje o tom, zda bude zahájeno vyšetřování?
- Jaká je procedura šetření/monitoringu/kontroly?
- Kdo vede šetření?
- Jaké sankce je možné uložit?
- Kdo vydává finální rozhodnutí?
- Je možné se odvolat proti rozhodnutí?“<sup>58</sup>

Součástí práce některých dohledových orgánů je i publikace pravidelných reportů a statistik ohledně implementace opatření směřujících k řešení konkrétních již identifikovaných střetů zájmů a ohledně posunů ve vedených šetřeních.

Média a watchdog skupiny jsou při monitoringu a kontrole střetu zájmů stejně důležité jako oficiální struktury. Je doporučováno podporovat tyto skupiny v monitoringu a v tom, aby případně oznamovaly svoje podezření.<sup>59</sup>

<sup>53</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 69

<sup>54</sup> *Ibid*, s. 12

<sup>55</sup> *Ibid*, s. 11, 63

<sup>56</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 11

<sup>57</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 11

<sup>58</sup> *Ibid*, s. 61

<sup>59</sup> *Managing Conflict of Interest: Frameworks, Tools, and Instruments for Preventing, Detecting, and Managing Conflict of Interest: ADB, OECD* [online]. 2008 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27975/managing-conflict-interest.pdf>, s. 79, 84

### b) Mechanismus pro vyřizování stížností

Podstatné pro fungování kontrolního systému je i vytvoření institucionalizovaného mechanismu, jak přijímat a vyřizovat oznámení o podezřeních z nedodržování standardů. Systém by měl podporovat využívání tohoto mechanismu, mít jasně stanoveny procedury a pravidla pro whistleblowing a obsahovat mechanismy, které by zajistily, že oznamovatelé budou chráněni proti odvetným krokům. Je třeba zvážit, zda by mělo být umožněno odeslat oznámení elektronicky nebo pouze v papírové podobě. Zde je na místě dodat, že v případě pouhého fyzického přijímání podnětů je třeba zajistit, aby nebylo dohledatelné, že návštěva proběhla, pokud si to oznamovatel nepřeje (například absencí kamer na chodbách, kde jsou kanceláře organizace). Dále by mělo být zváženo, jak široká by měla být skupina osob, které mají právo podat stížnost nebo oznámení a zda by měla být umožněna i anonymní oznámení.<sup>60</sup>

Procedury nakládání se stížnostmi by měly chránit funkcionáře před falešnými obviněními nebo nepodloženými závěry o jejich vině.<sup>61</sup> Obvinění z nevhodného chování může zničit kariéru politického oponenta, a to i v případech, kdy se následně ukáže, že obvinění nejsou nijak podložená, především díky tomu, že negativní zprávy mají větší mediální pokrytí. Z tohoto důvodu je důležité, aby osoba, proti které je vedeno šetření, disponovala širokou paletou práv inspirující se v trestním řízení (například právem vyslechnout si v určené fázi šetření, v čem je spatřováno provinění, právem vyjádřit se, vyhledat právní pomoc, odvolat se).

## 4. Řešení nebo řízení střetu zájmů

Obecně lze přístupy mající za cíl zmírnit nebo odstranit etické konflikty shrnout do několika přístupů, které jsou níže seřazeny dle míry zásahu:

- a) zveřejnění aktuálního, vnímaného nebo potenciálního střetu zájmů (*disclosure, transparency of decision making*),
- b) zavedení omezení, která mají zajistit, aby ke střetu zájmů nedošlo (*avoidance, restrictions*) a vyloučení osoby z rozhodování (*recusal*),
- c) rezignace nebo odprodej (*resignation or divestment*).<sup>62</sup>

Samotné řešení může podle potřeby zahrnovat jeden nebo více z několika nastíněných přístupů (hybridní řešení) nebo kombinaci více řešení. K výběru konkrétního řešení nebo řízení může docházet jak *ex ante*, tedy před tím, než situace nastane, typicky při vytváření legislativy nebo standardů jednání, nebo *ex post* v případech, kdy je třeba ošetřit již existující střet zájmů. Tato potřeba obvykle nastává, nepředvídá-li řešení závažné situace právní úprava nebo zdá-li se řešení předvídané existující úpravou jako nedostatečné. Při určování nejvhodnějšího řešení nebo řízení aktuálního střetu zájmů by měly být zváženy zájmy organizace, veřejný zájem, legitimní zájmy zaměstnanců a další faktory včetně výše a typu pozice veřejného funkcionáře a typu střetu zájmů.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 61

<sup>61</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 14

<sup>62</sup> *Ibid*, s. 10 – 11; GENÇKAYA, Ö. *Ethics for the Prevention of Corruption in Turkey: Academic Research Report: Conflict of Interest. Council of Europe, European Union, Council of Ethics for the Public Service of the Republic of Turkey* [online]. 2009 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/304332439\\_Conflict\\_of\\_Interest](https://www.researchgate.net/publication/304332439_Conflict_of_Interest), s. 12

<sup>63</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 11

### a) Zveřejnění střetu zájmů a transparentnost rozhodovacího procesu

V některých případech postačí pouze, je-li střet zájmů všem znám a je předem jasně deklarován. Zveřejnění aktuálního, vnímaného nebo potenciálního střetu zájmů může být realizováno skrze uvedení v registru, prohlášení, oznámení střetu před hlasováním nebo před zahájením diskuze apod.

Případná opatření k řešení střetů by měla být výslovně sdělena a zároveň zaznamenána ve formálních dokumentech, aby mohla dotčená organizace v případě potřeby prokázat, bude-li to nutné, že konkrétní střet všem byl znám a případně náležitě ošetřen. Může být vhodné dodatečně zveřejnit další informace o střetu zájmů s cílem podpořit veřejnou důvěru v integritu instituce.<sup>64</sup>

Řešení pomocí zveřejnění může postačovat typicky spíše v orgánech s kolektivním rozhodováním, kdy výsledek rozhodování nespočívá primárně na dané osobě. Dále je vhodné toto řešení využívat v případě střetu zájmů, které se objevuje ad hoc a jde o záležitost, která se pravděpodobně nebude opakovat s přihlédnutím na typickou agendu dané instituce.

### b) Vyloučení osoby z rozhodování a vytvoření omezení

Pokud konkrétní střet nebude často nastávat, může být taktéž vhodným řešením, aby si dotčený veřejný funkcionář udržel své současné postavení, ale aby se nezúčastnil rozhodování o dotčených věcech, například tak, že:

- přenechá rozhodování, kde by hrozil střet, třetí nezávislé osobě,
- zdrží se hlasování o rozhodnutích,
- neúčastní se diskuse o dotčených plánech nebo návrzích,
- dojde k omezení přístupu k informacím týkajících se jeho soukromého zájmu,
- změní se uspořádání povinností a odpovědnosti veřejného funkcionáře.<sup>65</sup>

„Možnost převedení určitých funkcí dotčeného veřejného funkcionáře na jinou osobu by měla být možná, pokud je pravděpodobné, že střet zájmů bude pokračovat, díky čemuž se *ad hoc* odepírání možnosti participovat z důvodu střetu zájmů v jednotlivých případech stává nevhodným řešením. Zvláštní pozornost musí být věnována tomu, aby všechny strany dotčené rozhodnutím věděly, že došlo k přijetí opatření k ochraně integrity rozhodovacího procesu.“<sup>66</sup>

### c) Rezignace nebo odprodej

Není-li možné vážný střet zájmů vyřešit jakýmkoli jiným způsobem, mělo by být po veřejném funkcionáři požadováno, aby rezignoval, přičemž v úvahu přichází rezignace na pozici veřejného funkcionáře nebo rezignace z funkce, která zakládá soukromý zájem funkcionáře (např. na pozici v soukromém sektoru).<sup>67</sup> „Politika střetu zájmů (společně s příslušnými ustanoveními pracovního práva a/nebo ustanoveními pracovní smlouvy) by měla upravovat možnost, že pozice veřejného funkcionáře může být ukončena v souladu s definovaným postupem pro takovéto případy.“<sup>68</sup>

Spočívá-li střet zájmů v konflikt ve finančním nebo ekonomickém zájmu, alternativou rezignace z funkce, která zakládá soukromý zájem funkcionáře, je likvidace nebo odprodej aktiv nebo pasiv, které tvoří problematický střet zájmů. Alternativní možností k odprodeji může být umístění konfliktního zájmu do uspořádání skutečného „blind trustu“.

---

<sup>64</sup> Ibid, s. 11

<sup>65</sup> Ibid, s. 10

<sup>66</sup> Ibid, s. 10

<sup>67</sup> Ibid, s. 10, 11

<sup>68</sup> Ibid, s. 11



## 5. Vymahatelnost pravidel a sankce

Vymahatelnost pravidel je úzce spojena s existencí efektivního systému monitoringu, kontroly a s tím, zda jsou jasně vymezena pravidla identifikující střet zájmů a navazující pravidla upravující jejich řešení a řízení. Chybějí-li tyto nástroje, lze jen těžko přistoupit k realizaci kroků, které by zamezily střetu zájmů.

Procedura výběru druhu a výše sankce by měla být transparentní, efektivní a sankce by měly být odrazující, nikoli pouze symbolické. Udělování sankcí by mělo být přiměřené vzhledem k závažnosti porušení a počtu případů porušení. Rozdílně by se mělo například přistupovat k opomenutí oznámit soukromý zájem oproti závažnějšímu odmítnutí funkcionáře řešit jeho současný střet zájmů. Při zavádění nových pravidel by se mělo postupovat shovívavě v případě jejich porušení.<sup>69</sup> Při posuzování závažnosti situace by měl být brán ohled na to, zda by z pohledu rozumné osoby, která zná veškerá relevantní fakta, byla díky danému střetu zájmů ohrožena integrita organizace v případě nevyřešení daného střetu.

Sankce by měly být vynutitelné do té míry, že v konečném stádiu, je-li to odpovídající, mohou ovlivnit kariéru nebo jmenování daného funkcionáře. Nedodržení pravidel politiky střetu zájmů instituce by minimálně mělo být předmětem disciplinárního řízení.

Typicky bývají ukládány následující sankce:

- ztráta funkce nebo dočasné pozastavení vybraných práv (toto je problematické především u volených zástupců, kteří reprezentují voliče),
- snížení mzdy nebo udělení pokuty,
- disciplinární potrestání (trestní řízení může běžet paralelně nebo v návaznosti na zjištění zakládající podezření ze spáchání trestného činu v průběhu disciplinárního řízení),
- povinnost omluvy nebo odškodnění,
- upozornění, pokárání nebo důtka.<sup>70</sup>

Kromě sankcí přicházejí v úvahu i další postupy, ty mohou spočívat i ve skončení nebo narovnání právního vztahu, který byl výsledkem střetu zájmů (vyloučení účastníka, odstoupení od smlouvy apod.).<sup>71</sup>

## 6. Hodnocení existujícího systému a příprava jeho případných změn

Zajištění fungování nástrojů předcházení a řízení střetu zájmů by nemělo být chápáno jako stav, který je třeba docílit, ale spíše jako kontinuální proces.<sup>72</sup> Předně až každodenní praxe ukazuje ve světle zkušeností slabá místa existujícího systému. Dále potřeba změn vychází z toho, že se v čase mění očekávání veřejnosti od funkcionářů, zvyšuje se poptávka po transparentnosti veřejného života, což je doprovázeno i tím, že média více kontrolují činnost politiků a veřejného sektoru. Zvyšuje se taktéž propojení mezi veřejným a soukromým sektorem a mezi ziskovým a neziskovým sektorem, na což je třeba v rámci standardů reagovat.<sup>73</sup> Potřebu změny mohou

---

<sup>69</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 71

<sup>70</sup> *Ibid*, s. 69, 70

<sup>71</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 14

<sup>72</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 75

<sup>73</sup> *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences: OECD* [online]. 2003 [cit. 2020-07-23]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf>, s. 88

vyvolat i nové technologie přinášející nové výzvy, například ty umožňující obchodování s akciemi na denní bázi přes internet.<sup>74</sup>

Hodnocení politiky a procesů proti střetu zájmů může být prováděno, jak ze strany vnitrostátních orgánů, tak i ze strany třetích stran. Typicky je hodnocení protikorupčního systému prováděno ze strany mezinárodních organizací typu OECD a Rady Evropy (GRECO, okrajově Benátská komise).<sup>75</sup> V drtivé většině zemí absentuje systém, který by zahrnoval diagnostiku a hodnocení implementace politiky střetu zájmů. Země, které mechanismus mají, používají specifické nástroje nebo získávají zpětnou vazbu k mechanismu od zaměstnanců.<sup>76</sup>

Hodnocení by měly podléhat veškeré výše vyjmenované mechanismy (od prevence po vymáhání) a zároveň by mělo být analyzováno to, zda není na místě vytvořit i mechanismy nové. Zvláště důležité je rozhodování, zda monitoring, kontrola a vymáhání mají být prováděny interně nebo externě a zda existující instituce mají dostatečné pravomoci a nezávislost k efektivnímu plnění svých funkcí.<sup>77</sup> Doporučené je i vytváření pravidelných hodnotících zpráv nebo přezkum pravidel vždy na začátku funkčního období instituce.<sup>78</sup>

#### **a) Určení orgánu odpovědného za rozvoj systému**

OECD ve svých materiálech doporučila určit subjekt odpovědný za hodnocení fungování systému a procesů spojených s politikou střetu zájmů. Tento subjekt nemusí být nutně nezávislou organizací nebo vládním úřadem. Kromě hodnocení existujícího systému by měl mít odpovědnost za rozvoj a udržování systému, dále může být pověřen poskytováním doporučení ostatním orgánům ohledně nastavení jejich politiky střetu zájmů, šířením příkladů nejlepší praxe (*best-practices*) a výběrem nejlépe upravených vnitřních politik organizací (výběr šampionů).<sup>79</sup>

#### **b) Zapojení adresátů standardů a třetích osob do přípravy reformy**

Snahy o reformu standardů by ideálně měly být založeny na široké diskuzi nebo konzultačním procesu, který by zahrnoval jak samotné funkcionáře (adresáty standardů), tak i jejich spolupracovníky, politické strany, média, zástupce businessu, neziskového sektoru a občanské společnosti.<sup>80</sup> Veřejné konzultace by měly zajistit, že navržené standardy reflektují očekávání veřejnosti ohledně designu nových opatření pro zajištění integrity.<sup>81</sup>

V případě členů parlamentu bylo zaznamenáno, že regulační systém etického jednání funguje nejlépe, pokud se členové parlamentu se systémem ztotožňují, pokud mají pocit, že systém je „jejich“. Toho lze docílit zapojením členů parlamentu do tvorby systému regulace, například pomocí otevřeného konzultativního procesu, diskuze nebo vytvořením reprezentativních

---

<sup>74</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 13

<sup>75</sup> DEMMKE, Ch. a kol. *Regulating conflicts of interest for Holders of Public Office in the European Union: A Comparative Study of the Rules and Standards of Professional Ethics for the Holders of Public Office in the EU-27 and EU Institutions: European Institute of Public Administration* [online]. 2008 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/746a95fc-dbf6-48de-a76d-b4ce1fe4b4bf>, s. 4

<sup>76</sup> *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences: OECD* [online]. 2003 [cit. 2020-07-23]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf>, s. 86

<sup>77</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 11

<sup>78</sup> *Ibid*, s. 77

<sup>79</sup> *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>, s. 14

<sup>80</sup> *Ibid*, s. 13, 15; *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 77

<sup>81</sup> *Ibid*

pracovních skupin, které reformu připravují. Pracovní skupiny by měly být ideálně vedeny osobami, které jsou uznávány jako etičtí lídři a které požívají důvěry veřejnosti.<sup>82</sup>

## Zdroje

- *Recommendation of the Council on OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD* [online]. 2020 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/130/130.en.pdf>
- GENÇKAYA, Ö. *Ethics for the Prevention of Corruption in Turkey: Academic Research Report: Conflict of Interest. Council of Europe, European Union, Council of Ethics for the Public Service of the Republic of Turkey.* [online]. 2009 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/304332439\\_Conflict\\_of\\_Interest](https://www.researchgate.net/publication/304332439_Conflict_of_Interest)
- *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>
- DEMMKE, Ch. a kol. *Regulating conflicts of interest for Holders of Public Office in the European Union: A Comparative Study of the Rules and Standards of Professional Ethics for the Holders of Public Office in the EU-27 and EU Institutions: European Institute of Public Administration* [online]. 2008 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/746a95fc-dbf6-48de-a76d-b4ce1fe4b4bf> (8 stran)
- DEMMKE, Ch. a kol. *Regulating conflicts of interest for Holders of Public Office in the European Union: A Comparative Study of the Rules and Standards of Professional Ethics for the Holders of Public Office in the EU-27 and EU Institutions: European Institute of Public Administration, 2007.* Dostupné v knihovně Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR (331 stran)
- *Comparative analysis of Conflict of Interest in V4 countries + Estonia: Oživení* [online]. 2014 [cit. 2020-06-26]. Dostupné z: [https://www.oziveni.cz/wp-content/uploads/2014/08/oziveni\\_comparative\\_analysis\\_coi\\_01-1.pdf](https://www.oziveni.cz/wp-content/uploads/2014/08/oziveni_comparative_analysis_coi_01-1.pdf)
- *Managing Conflict of Interest in the Public Service: OECD Guidelines and Country Experiences: OECD* [online]. 2003 [cit. 2020-07-23]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf>
- *Managing Conflict of Interest: Frameworks, Tools, and Instruments for Preventing, Detecting, and Managing Conflict of Interest: ADB, OECD* [online]. 2008 [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27975/managing-conflict-interest.pdf>
- *Managing Conflict of Interest in the Public Sector: A Toolkit: OECD* [online]. 2005 [cit. 2020-07-22]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/gov/ethics/49107986.pdf>
- JENKINS, M. *CONFLICTS OF INTEREST TOPIC GUIDE: Compiled by the Anti-Corruption Helpdesk: Transparency International* [online]. 2015 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: [https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Topic\\_Guide\\_Conflicts\\_of\\_Interest.pdf](https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Topic_Guide_Conflicts_of_Interest.pdf)
- *Conflict of Interest Policies and Practices in Nine EU Member States: A Comparative Review: OECD* [online]. 2007 [cit. 2020-09-09]. Dostupné z: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5kml60r7g5zq-en.pdf?expires=1599834583&id=id&accname=oid059225&checksum=585DB69F353A5045603C1131BFEE91E5>
- Zákon č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů

---

<sup>82</sup> *Background Study: Professional and Ethical Standards for Parliamentarians: OSCE/ODIHR* [online]. 2012 [cit. 2020-07-27]. Dostupné z: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/7/98924.pdf>, s. 11