R O M Â N I A
JUDEŢUL VASLUI - COMUNA COSTESTI
P R I M A R
Cod poştal - 737145 – COSTESTI - Telefon 0235/344548; Telefon/fax : 0235/344533,cod fiscal 3394236,e-mail consiliullocalcostesti@gmail.com

DISPOZITIA NR.225 / 2023

privind aprobarea Metodologiei de identificare a riscurilor și vulnerabilităților la corupție și constituirea Grupului de lucru pentru prevenirea corupției și implementarea Strategiei Naționale Anticorupție 2021-2025, la nivelul Primariei Costesti,judetul Vaslui Primarul comunei Costesti, judeţul Vaslui.

Având în vedere:

În conformitate cu prevederile:

- Hotărârii Guvernului nr. 1269/2021 privind aprobarea Strategiei Naţionale Anticorupţie 2021 – 2025 şi a documentelor aferente acesteia;
- art.6, art.7 și art.10 din H.G. nr.599/2018 pentru aprobarea Metodologiei standard de evaluare a riscurilor de corupţie în cadrul autorităţilor şi instituţiilor publice centrale, împreună cu indicatorii de estimare a probabilităţii de materializare a riscurilor de corupţie, cu indicatorii de estimare a impactului în situaţia materializării riscurilor de corupţie şi formatul registrului riscurilor de corupţie, precum şi pentru aprobarea Metodologiei de evaluare a incidentelor de integritate în cadrul autorităţilor şi instituţiilor publice centrale, împreună cu formatul raportului anual de evaluare a incidentelor de integritate;

În temeiul prevederilor art.196 alin.(1), lit.b) din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/5 Iulie 2019 privind Codul Administrativ, republicată cu modificările și completările ulterioare.

Prof.Lascar Popa – PRIMARUL COMUNEI COSTESTI,JUDETUL VASLUI.

DISPOZIȚIE

Art.1 Se aproba Metodologia de identificare a riscurilor și vulnerabilităților la corupție în cadrul Primăriei Costesti, județul Vaslui, conform anexei nr. 1 parte integrantă din prezenta dispozitie.

Art.2 Se constituie Grupul de lucru SNA pentru prevenirea actelor de corupție, în următoarea componență:

Președinte: Prof.Lascar Popa – Primarul comunei Costesti

Membri: Marcel Guzganu - Secretarul general al comunei Costesti
Calance Mihaela Maricela- consilier superior;
Dima Marilena - referent superior;
Pana Ion - referent superior.

Art.3 Persoanele responsabile privind implementarea Strategiei Naţionale Anticorupţie 2021-2025, la nivelul Primariei Costesti, județul Vaslui au ca principale atribuţii:

- Identificarea riscurilor şi vulnerabilităţilor specifice instituţiei şi măsurilor de remediere ale acestora;
- Elaborarea **Planului de integritate pentru implementarea Strategiei Naţionale Anticorupţie 2021-2025** la nivelul Primariei Costesti, județul Vaslui;
- Intocmirea **Raportului narativ privind evoluţiile înregistrate în implementarea Strategiei Naţionale Anticorupţie 2021-2025** la nivelul Primariei Costesti, județul Vaslui;
- Intocmirea **Raportului de autoevaluare a măsurilor preventive anticorupţie şi indicatorii de evaluare** (Anexa 3 – SNA - Inventarul măsurilor de transparenţă instituţională şi de prevenire a corupţiei, precum şi indicatorii de evaluare);
- Implementarea cadrului legislativ anticorupţie ce vizează, în principal, prevenirea corupţiei în U.A.T. Costesti.

Art.4 Prezenta dispoziție poate fi atacată la Tribunalul Vaslui in condițiile Legii nr.554/2004 privind Contenciosul Administrativ

Art.5 Prezenta dispoziție se comunică prin grija secretarului general al Comunei Costesti, Județul Vaslui, persoanelor și instituțiilor interesate.

Costesti ,26.07.2023

Primar,
Prof.Lascar Popa

Contrasemnează,
SECRETAR GENERAL AL COMUNEI
MARCEL GUZGANU

Anexa nr. 1
la Dispozitia nr. 225 / 26.07.2023

METODOLOGIA DE IDENTIFICARE A RISCURILOR ŞI A VULNERABILITĂŢILOR LA CORUPŢIE ÎN CADRUL PRIMĂRIEI COMUNEI COSTESTI

Capitolul I – Cadru general şi context

1.1. Domeniul de aplicare

Prezenta metodologie va fi implementată în cadrul tuturor compartimentelor Primariei Costesti, se adresează tuturor categoriilor de personal participante la Grupurile de lucru pentru prevenirea corupţiei şi va putea fi utilizată cu titlu de recomandare şi în alte instituţii din domeniul administraţiei publice locale, după implementarea în cadrul Primariei Costesti, dacă se consideră oportun şi în condiţiile stabilite prin reglementările în vigoare.

1.2. *Referinţe normative*

Strategia Naţională Anticorupţie privind prevenirea şi combaterea corupţiei în sectoarele vulnerabile şi administraţia publică locală pe perioada 2021-2025 – aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.1269/2021; Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităţilor publice – Standardul 8 „Managementul riscului";

1.3. *Modul de constituire şi utilizarea metodologiei*

Realizarea metodologiei pentru managementul riscurilor de corupţie în cadrul componentelor organizatorice, domeniilor de activitate şi a categoriilor de personal ale Primariei Vânători este determinată de nevoia creării unui mecanism unic şi eficient pentru evaluarea riscurilor de corupţie la nivel instituţional.

Ea îşi propune să răspundă cât mai bine nevoilor, prin natura lor diverse şi în continuă evoluţie, ale personalului şi activităţilor specifice ale instituţiei, şi tinde să privilegieze o abordare pragmatică, constând în clarificarea noţiunii de risc de corupţie şi propunerea unei metode care să permită, pentru un domeniu de activitate dat, identificarea, descrierea, evaluarea, controlul, monitorizarea şi reevaluarea riscurilor de corupţie susceptibile să se manifeste în contextul acestuia.

În sensul prezentei metodologii, termenii şi expresiile de mai jos au următoarele semnificaţii:

a) noţiunea de risc de corupţie vizează probabilitatea apariţiei unui eveniment sau de realizare a unei acţiuni vizând un angajat, colectiv profesional sau domeniu de activitate, susceptibile să aibă consecinţe semnificative asupra integrităţii personalului, desfăşurării în condiţii de transparenţă a activităţilor specifice instituţiei şi capacităţii de acţiune de care aceasta trebuie să dispună în contextul atribuţiilor ce-i revin conform reglementărilor în vigoare.

b) vulnerabilitatea reprezintă o slăbiciune în sistemul procedurilor de planificare, desfăşurare, asigurare logistică şi control a activităţilor specifice care ar putea fi exploatată/speculată, traducându-se printr-o încălcare a legilor, ordinelor, regulamentelor, metodologiilor, procedurilor sau regulilor de desfăşurare a activităţilor specifice.

c) prin managementul riscurilor de corupţie se înţelege, în sens larg, procesul de identificare a factorilor instituţionali şi individuali care favorizează sau pot favoriza săvârşirea faptelor de corupţie, precum şi elaborarea recomandărilor ori măsurilor necesare pentru prevenirea, atenuarea sau eliminarea probabilităţii de apariţie şi a efectelor/consecinţelor acestora.

Principiile care stau la baza managementului riscurilor de corupţie sunt:

(1) legalitatea – acesta se efectuează în concordanţă cu un cadru de analiză standardizat (metodologie), principiul respectându-se în toate etapele, inclusiv prin asigurarea protecţiei informaţiei obţinute;

(2) transparenţa – instituţia difuzează informaţii privind rezultatele evaluării în măsura în care transparenţa procesului de evaluare nu aduce atingere reglementărilor în vigoare, vieţii private a persoanei ori nivelului de obiectivitate al procesului de evaluare;

(3) participarea – acesta se efectuează cu antrenarea şi consultarea tuturor părţilor interesate, acestea fiind cooptate în mod activ în cadrul procesului sub forma Grupurilor de lucru pentru prevenirea corupţiei;

(4) angajamentul – acesta trebuie iniţiat şi susţinut de către conducerea instituţiei, în special în cadrul comunicării referitoare la riscurile de corupţie şi a formării personalului cu privire la problematica aferentă acestora;

(5) adaptabilitatea – instituţia utilizează metode şi instrumente adaptate situaţiei sale particulare, luând în considerare organizarea proprie, efectivul de angajaţi, natura activităţilor desfăşurate ori a serviciilor publice furnizate, natura şi specificul riscurilor de corupţie, climatul său organizaţional şi etic;

(6) autonomia – realizarea managementului riscurilor de către instituţie însăşi trebuie privilegiată, unităţile de mici dimensiuni putând beneficia de sprijin ori îndrumare în direcţia dezvoltării propriilor competenţe interne în domeniu;

(7) finalitatea – managementul riscurilor reprezintă un sprijin util pentru conducerea instituţiei în privinţa examinării tuturor aspectelor referitoare la activităţile desfăşurate, vulnerabile din perspectiva corupţiei, ierarhizării riscurilor ce pot antrena consecinţe în planul integrităţii, definirii şi aplicării unor măsuri eficiente de prevenire a corupţiei.

Procesul este unul de îmbunătăţire continuă, putând fi repetat în condiţiile introducerii unor criterii modificate sau suplimentare de identificare şi evaluare a riscurilor de corupţie, etapele sale fiind următoarele:

(1) identificarea şi descrierea riscurilor: identificarea şi descrierea, ca fundament al evaluării ulterioare, a ceea ce se poate întâmpla din perspectiva corupţiei, inclusiv a pericolelor şi a consecinţelor asociate;

(2) evaluarea riscurilor: estimarea riscurilor de corupţie, în termeni de probabilitate şi impact, aprecierea nivelului de expunere la risc şi ierarhizarea riscurilor în vederea identificării priorităţii măsurilor de control;

(3) determinarea (planificarea) măsurilor de control: identificarea posibilităţilor de prevenire/control şi a efectului acestora asupra gravităţii consecinţelor, dezvoltarea şi implementarea unui plan de acţiune pentru prevenirea corupţiei;

(4) comunicarea şi raportarea: consultarea şi comunicarea cu părţile responsabile/interesate, interne şi externe, în fiecare etapă a procesului de management al riscurilor de corupţie;

(5) monitorizarea şi reevaluarea periodică: monitorizarea şi revizuirea riscurilor de corupţie, evaluarea performanţelor sistemului de management al acestora şi a modificărilor care îl pot afecta.

Deşi sunt prezentate ca activităţi independente, etapele se găsesc în practică într-o strânsă interacţiune, ele implicând activităţi şi concepte care cuprind întregul proces de management al riscurilor de corupţie. În fiecare etapă a procesului, dar şi pe ansamblul derulării acestuia, trebuie să existe şi să funcţioneze mecanisme adecvate de comunicare şi consultare, atât în cadrul instituţiei, cât şi între aceasta şi mediul extern.

Metoda prezentată nu trebuie interpretată forţat, ci mai degrabă ca un suport, ea trebuind adaptată pentru a răspunde particularităţilor diverselor domenii de activitate şi colectivităţi profesionale studiate. Utilizatorul trebuie să se familiarizeze cu ghidul şi să încerce aplicarea acestuia la situaţia profesională specifică pe care este chemat să o clarifice, validând, ponderând diferit, chiar completând metodele şi instrumentele furnizate.

Esenţială nu este metoda de evaluare utilizată, ci maniera în care demersul este desfăşurat pentru a permite acestei acţiuni să aibă persistenţă în timp şi să conducă la o analiză profundă a comportamentului şi eticii profesionale. Pentru a fi o reuşită, activitatea de evaluare a riscurilor de corupţie trebuie să aibă la bază o abordare structurată, globală şi participativă. Ea necesită implicarea tuturor categoriilor de personal, derularea sa necesitând atât angajamentul şi energia decizională a conducerii, cât şi implicarea angajaţilor şi a partenerilor externi ai instituţiei evaluate.

Capitolul II – Pregătirea managementului riscurilor de corupţie Managementul riscurilor de corupţie debutează printr-o etapă de pregătire care vizează, în principal, următoarele aspecte:

(1) constituirea şi stabilirea componenţei Grupului de lucru pentru prevenirea corupţiei (numite în continuare Grup);

(2) instruirea/formarea membrilor Grupului cu privire la aspectele conceptuale şi metodologice specifice identificării, descrierii şi evaluării riscurilor de corupţie, conceperii şi stabilirii măsurilor de prevenire/control, monitorizării şi reevaluării periodice a acestora, toate acestea într-o manieră care să permită, ulterior, derularea în bune condiţii a demersului de evaluare şi atingerea finalităţii acestuia;

(3) fixarea principalelor repere ale activităţii membrilor Grupului: statutul, rolul şi responsabilităţile, termenii de referinţă privind planificarea, desfăşurarea şi evaluarea activităţilor;

(4) colectarea documentaţiei utilizabile pentru identificarea şi descrierea riscurilor de corupţie, a surselor de informaţii privind modalităţile şi mijloacele de planificare, organizare, raportare şi control al activităţilor la nivelul instituţiei;

(5) alegerea (conceperea, adaptarea) metodelor, tehnicilor şi a instrumentelor de identificare, descriere şi evaluare a riscurilor de corupţie;

(6) informarea personalului instituţiei şi a partenerilor externi interesaţi cu privire la întregul proces şi obţinerea colaborării acestora pentru atingerea obiectivelor formulate.

2.1 *Constituirea şi stabilirea componenţei*

Grupului Grupul se constituie la nivelul primariei şi structurilor aflate în subordinea/coordonarea Primariei Costestişi va avea principala responsabilitate în domeniile identificării, evaluării, controlului, monitorizării şi reevaluării periodice ale riscurilor de corupţie.

Acest demers este proiectat a se desfăşura prin autoevaluare. Membrii Grupului vor fi nominalizaţi prin dispoziţia a primarului comunei iar datele de contact ale acestora vor fi facute publice.

Numărul membrilor Grupului va fi de 3-5 persoane, componenţa sugerată a Grupului fiind următoarea:

a) şeful sau un membru al conducerii desemnat de către acesta, care va conduce activităţile Grupului;

b) consilierul pentru integritate; c) câte un reprezentant din cadrul principalelor compartimente ale instituţiei, fiind de dorit să fie prezent principalul decident de la nivelul acestora sau un adjunct. Membrii Grupului pot beneficia şi de aportul următoarelor categorii de specialişti din cadrul institutiei:

a) orice angajat cu funcţie de execuţie al instituţiei care poate aduce o contribuţie semnificativă, din perspectiva experienţei profesionale probate/recunoscute (pentru a oferi sprijin din perspectiva cunoştinţelor sale despre activităţile de zi cu zi, a interacţiunilor cu diferitele categorii de beneficiari ai serviciilor publice şi, în general, despre modul de conştientizare a problemelor din sfera corupţiei în cadrul instituţiei);

b) membri din echipa compartimentului resurse umane (familiarizat cu procedurile privind recrutarea şi formarea personalului);

c) membri din echipa compartimentului control intern şi/sau juridic (familiarizaţi cu controalele interne şi monitorizarea funcţiilor institutiei; dacă evaluarea riscului de corupţie va identifica riscuri care conduc la responsabilităţi penale, civile sau administrative; în plus, ei vor fi cooptaţi în momentul dezvoltării şi aplicării răspunsurilor la riscurile de corupţie);

d) membri din echipa biroului financiar-contabil (familiarizat cu procesele de raportare şi control financiar).

În vederea bunei fundamentări a deciziilor sale, Grupul poate fi consiliat şi de reprezentanţi ai partenerilor ori externi ai instituţiei (ex. Consiliul Judetean Vaslui, Institutia Prefectului-Judetul Vaslui), cărora li se va solicita sprijinul pentru identificarea, evaluarea şi stabilirea de măsuri de control al riscurilor de corupţie determinate de relaţiile de cooperare/colaborare.

Competenţele solicitate personalului desemnat să participe la Grup sunt reprezentate, în principal, de următoarele:

a) să deţină o foarte bună cunoaştere, în plan teoretic şi practic-aplicativ, a prezentei metodologii, ca urmare a eforturilor personale vizând familiarizarea cu particularităţile acestui tip de demers şi parcurgerii programului de instruire organizat de către primarie.;

b) să demonstreze o foarte bună familiarizare cu specificul organizării şi funcţionării instituţiei ori componentei acesteia în cadrul căreia este desemnat să îndeplinească rolul de membru al Grupului;

c) să posede o experienţă profesională relevantă în domeniul propriu de activitate; d) să dea dovadă de aptitudini pedagogice şi de capacitatea de a conduce şi anima eficient o echipă de lucru;

e) să fie o persoană cu certe calităţi de relaţionare în medii profesionale diverse, capabilă de integrare facilă în cadrul acestora;

f) să cunoască foarte bine limitele câmpului său de competenţă şi să manifeste neutralitate în toate demersurile vizând concretizarea demersului de management al riscurilor de corupţie.

Referitor la funcţionarea de ansamblu a Grupului, trebuie respectate anumite condiţii:

a) fiecăruia dintre membri trebuie să i se acorde posibilitatea de a lua parte activă la discuţii (în mod ideal, fiecare va trebui să uzeze de această posibilitate);

b) fiecare membru trebuie să aibă posibilitatea să-şi exprime punctele de vedere opuse/contrare, fără a fi constrâns să procedeze altfel sau împiedicat; buna înţelegere, coeziunea internă a Grupului şi obiectivul de a se ajunge la un consens nu trebuie valorizate într-atât încât dezbaterile să fie evitate ori neutralizate rapid, fără o examinare atentă, conflictele de idei putând surveni în cadrul Grupului şi fiind chiar de dorit;

c) Grupul trebuie să stabilească un consens prealabil asupra ansamblului de proceduri şi reguli ale dialogului care trebuie în mod necesar respectate pe durata reuniunilor, acestea incluzând: obţinerea unui volum cât mai mare de informaţii asupra problemelor tratate, evaluarea valorii fiecăruia dintre punctele de vedere exprimate şi luarea în considerare, în mod sistematic, a tuturor argumentelor avansate pentru susţinerea acestora.

2.2 *Instruirea/formarea membrilor Grupului*

După stabilirea componenţei Grupului, este necesar ca fiecare membru al acestuia să fie instruit/informat cu privire la modul în care trebuie conceput şi derulat procesul de management al riscurilor de corupţie în cadrul propriei instituţii/unităţi, a sarcinilor şi responsabilităţilor ce le revin în acest context.

Programul de instruire va fi conceput, planificat şi desfăşurat de către Primaria Costesti. În stabilirea conţinutului programului de formare/instruire trebuie utilizate clarificările conceptuale şi recomandările oferite de prezenta metodologie şi anexele care sunt parte integrantă ale acesteia, el trebuind să fie conceput şi desfăşurat într-o manieră adaptată categoriilor de personal participante, specificului activităţilor desfăşurate de către acestea, rolului şi responsabilităţilor care le revin pe întreaga durată a demersului.

2.3 *Planificarea şi desfăşurarea activităţii Grupului*

Obiectivele principale ale Grupului sunt reprezentate de asumarea responsabilităţii pentru managementul riscurilor de corupţie şi asigurarea implementării, monitorizării şi actualizării eficiente a acestuia. Cu ocazia primei reuniuni a Grupului, vor fi adoptaţi termenii de referinţă privind activitatea acestuia, obiectivele fiind reprezentate de:

(1) stabilirea agendei-cadru a întrunirilor, a periodicităţii şi regulilor de lucru;

(2) atribuirea responsabilităţilor pentru fiecare dintre membrii acestuia;

(3) clarificarea manierei în care se vor derula etapele managementului riscurilor de corupţie;

(4) definirea modalităţilor de evaluare a eficienţei activităţii Grupului. Schimbarea termenilor de referinţă poate fi făcută oricând ca rezultat al:

a) analizelor retrospective şi evaluărilor efectuate cu privire la activitatea Grupului;

b) apariţiei unor probleme neprevăzute sau a unor noi oportunităţi privind documentarea şi derularea evaluării riscurilor;

c) schimbării sau reorientării, de către conducerea primariei sau alte instituţii cu care există relaţii de cooperare/colaborare, a politicii privind prevenirea corupţiei şi managementul riscurilor aferente acesteia.

Grupul poate face aceste schimbări la propunerea oricăruia dintre membrii Grupului, ele urmând a fi discutate şi aprobate cu ocazia primei reuniuni a acestuia. În circumstanţe excepţionale, se poate convoca o reuniune specială pentru a analiza şi aproba aceste propuneri. Chiar şi în absenţa acestor situaţii speciale, la trei luni de la constituirea Grupului se va realiza o analiză retrospectivă a componenţei şi a activităţilor sale. Cu ocazia acesteia, dacă se consideră oportun, vor fi luate măsurile necesare privind lărgirea componenţei ori iniţierea de noi activităţi şi adoptată o hotărâre referitoare la frecvenţa şi datele următoarelor analize de bilanţ.

2.4 *Colectarea documentaţiei consultabile în activitatea Grupului*

Etapa de pregătire a demersului de identificare a riscurilor necesită înţelegerea universului riscurilor de corupţie şi a sub-ansamblului de riscuri specifice instituţiei evaluate, acest lucru fiind posibil, în primul rând, prin identificarea şi studierea surselor de informaţii şi a documentelor disponibile în mediile intern şi extern ale acesteia.

Lista cuprinde actele normative sau documentele de referinţă ce asigură reglementarea şi desfăşurarea activităţilor instituţiei, relaţiile de cooperare/colaborare cu alte instituţii ş.a.

Fără a avea pretenţia de a fi exhaustivă, aceasta ar fi de dorit să cuprindă:

a) legi, ordonanţe şi hotărâri ale Guvernului, relevante pentru domeniul de activitate analizat;
b) ordine ale ministrului Ministerului Dezvoltarii Regionale si Administratiei Publice;
c) regulamente de organizare şi funcţionare;
d) fişe ale posturilor, organigrame, state de organizare ale instituţiei ;
e) dispoziţii, metodologii, proceduri şi instrucţiuni de lucru;
f) precizări, ghiduri, programe ori strategii realizate pentru domeniul specific de activitate;
g) planuri de cooperare inter-instituţională;
h) planuri de prevenire a corupţiei care au fost aplicate şi statistici ale cazurilor de corupţie;
i) rapoarte întocmite de organismele de inspecţie/control intern;
j) documente furnizate de către organismele reprezentative ale personalului (după caz);
k) orice alte documente care stau la baza derulării anumitor activităţi ale instituţiei (noteraport, sinteze, procese-verbale, registre, examinarea sesizărilor înregistrate la primarie,etc.). Etapa este indispensabilă înaintea demarării efective a identificării şi descrierii riscurilor, aportul informaţional al acestor documente fiind deosebit de important, permiţând cunoaşterea punctelor sensibile la corupţie din cadrul unităţii, a acţiunilor de prevenire/control puse deja în practică şi încadrarea mai facilă a identificării riscurilor de corupţie, aceste documente servind, de asemenea, la confruntarea faptelor cu ceea ce se poate spune de către manageri ori angajaţi pe teren. Deloc surprinzător, anumite riscuri de corupţie şi soluţii de prevenire pot fi deja indicate în aceste documente.

2.5 *Alegerea metodelor de identificare şi evaluare a riscurilor de corupţie*

Grupul trebuie să adopte în vederea utilizării metode, tehnici ori instrumente care să permită identificarea, evaluarea şi controlul riscurilor de corupţie. Metoda cea mai frecvent utilizată constă în analiza activităţii/situaţiilor de muncă şi se bazează, în mod esenţial, pe utilizarea observaţiei, interviurilor, chestionarelor, pe analiza activităţilor concrete desfăşurate de angajaţi pentru îndeplinirea sarcinilor şi a responsabilităţilor, în scopul punerii în evidenţă a riscurilor de corupţie, ţinând seama de specificul organizării şi desfăşurării activităţii. Sunt vizate metodele de lucru ale angajaţilor şi zonele de incertitudine/risc din perspectiva corupţiei, culegerea informaţiei făcându-se de o manieră participativă.

Realizarea chestionării diferitelor categorii de personal în vederea identificării ameninţărilor şi a activităţilor/domeniilor vulnerabile la corupţie poate permite receptarea, de o manieră rapidă, a percepţiilor şi opiniilor acestora privind pericolele şi vulnerabilităţile la corupţie prezente în activităţile desfăşurate şi le oferă ocazia de a reflecta asupra manierei în care pot evita implicarea în asemenea incidente. Procesul trebuie abordat de o manieră metodică pentru a ne asigura că toate activităţile importante din cadrul instituţiei ori componentelor acesteia au fost identificate, că toate ameninţările şi vulnerabilităţile sunt definite şi clarificate.

2.6 *Informarea personalului instituţiei şi a partenerilor externi*

La nivelul instituţiei, al componentelor acesteia şi în plan extern va fi conceput şi aplicat un sistem eficient de comunicare, pentru a asigura o difuzare precisă, fluentă şi rapidă a informaţiilor, complet disponibile şi în timp util pentru diversele categorii de utilizatori. Acesta va permite ca toţi cei implicaţi în procesul de management al riscurilor de corupţie să dispună de informaţii adecvate care să permită adoptarea de decizii eficiente.

Pentru informarea ansamblului personalului instituţiei cu privire la demersul de management al riscurilor de corupţie care va fi pus în practică, este necesară reunirea angajaţilor, cu ajutorul personalului de conducere responsabil de aceştia, conţinutul informării transmise trebuind să cuprindă, cel puţin, următoarele elemente:

Obligaţia legală – Reglementările în vigoare impun identificarea, evaluarea şi controlul riscurilor de corupţie pentru toate domeniile de activitate şi posturile de muncă. Rezultatele acestei evaluări trebuie consemnate în documente care vor fi actualizate anual sau ori de câte ori situaţia o impune (modificări ale reglementărilor cu caracter intern, săvârşirea unor fapte de corupţie de către personalul unităţii etc.).

Obiectivul evaluării riscurilor de corupţie – Scopul evaluării este identificarea riscurilor de corupţie din cadrul unui domeniu de activitate ori post de muncă, pentru a putea pune în practică acţiuni care să contribuie la eliminarea sau controlul eficient al acestora.

Prezentarea demersului – Trebuie explicat personalului că una sau mai multe persoane (şefii ierarhici nemijlociţi şi/sau membrii Grupului) vor stabili (îi vor ajuta să stabilească) o listă exhaustivă a activităţilor pe care ei le desfăşoară. Ulterior aceste persoane vor determina, împreună cu personalul, ansamblul ameninţărilor şi vulnerabilităţilor la corupţie la care acesta este expus, pentru fiecare tip de activitate ori sarcină. Membrii Grupului vor proceda la ierarhizarea riscurilor de corupţie, în vederea stabilirii priorităţii măsurilor de control şi vor propune acţiuni corective sau preventive pentru tratarea riscurilor de corupţie evidenţiate, monitorizând şi reevaluând ulterior permanent maniera în care acestea sunt aplicate şi îşi ating finalitatea.

Este important să se precizeze personalului că participarea şi implicarea lor totală în cadrul demersului de evaluare sunt esenţiale şi necesare: NU este vorba despre controlarea activităţii pe care ei o desfăşoară, ci despre un demers vizând, printre altele, ameliorarea condiţiilor de muncă şi stabilirea fundamentului pentru un comportament profesional în acord cu etica şi deontologia profesională.

Informarea partenerilor externi va fi realizată într-o manieră similară, dar adaptată. Partenerii sunt cei care au o legătură cu activităţile şi serviciile publice furnizate de către instituţie şi trebuie să fie identificaţi de către Grup. Aceştia pot include reprezentanţi ai componentelor institutiilor publice cu care există relaţii de cooperare sau colaborare, ai altor instituţii ale administraţiei publice centrale şi locale etc., fiecare instituţie trebuind să-şi identifice partenerii proprii de interes.

Capitolul III – Identificarea şi descrierea riscurilor

3.1. *Definiţie şi obiective*

Identificarea şi descrierea riscurilor constă în evidenţierea ameninţărilor şi vulnerabilităţilor potenţiale la corupţie, a înlănţuirilor de evenimente care ar putea conduce la săvârşirea unei fapte de corupţie, urmărind să confere vizibilitate problemelor potenţiale înainte ca acestea să se transforme în probleme reale, şi includerea acestor informaţii în etapa ulterioară a procesului de management al riscurilor, evaluarea riscurilor.

În raport de situaţia în care se află o instituţie, identificarea riscurilor de corupţie se poate afla într-una dintre următoarele situaţii:

-identificarea iniţială a riscurilor – caracteristică organizaţiilor noi, celor care nu şi-au identificat anterior riscurile într-o manieră structurată sau atunci când îndeplinirea unei noi activităţi este stabilită în sarcina acestora;

-identificarea permanentă a riscurilor – specifică acelor organizaţii în care managementul riscurilor de corupţie este bine consolidat, aceasta fiind necesară pentru cunoaşterea riscurilor care nu s-au manifestat anterior datorită contextului instituţional, a schimbării circumstanţelor în care se manifestă riscurile identificate anterior şi pentru stabilirea riscurilor care s-au manifestat în trecut, dar care nu mai prezintă, în prezent, importanţă ori pericol pentru organizaţie.

Descrierea mecanismelor/situaţiilor necesare pentru ca o activitate specifică instituţiei să fie la originea manifestării unei ameninţări (introducerea unui pericol de corupţie) în mediul specific acesteia şi estimarea probabilităţii ca acest proces să se deruleze complet, trebuie realizate având permanent în atenţie: a)vulnerabilităţile reale/confirmate, legate de specificul activităţilor, de competenţele ori responsabilităţile categoriilor de personal şi

b)vulnerabilităţile potenţiale care, deşi nu sunt vizate de nici o ameninţare, trebuie, cel puţin, conştientizate şi monitorizate, pentru situaţia înregistrării unor schimbări ulterioare care să precipite materializarea lor.

Vulnerabilitatea reprezintă o slăbiciune în sistemul procedurilor de planificare, desfăşurare, asigurare logistică şi control a activităţilor specifice care ar putea fi exploatată/speculată, traducându-se printr-o încălcare a legilor, ordinelor, regulamentelor, metodologiilor, procedurilor sau regulilor de desfăşurare a activităţilor specifice.

Mediile, persoanele sau categoriile de activităţi care se înscriu în categoria menţionată mai sus constituie zonele vulnerabile la corupţie ale instituţiei. Unele dintre aceste puncte vulnerabile pot fi eliminate ori limitate, dar în multe cazuri nu există modalităţi concrete de a le înlocui ori limita, şi atunci trebuie să ne orientăm atenţia asupra supravegherii şi gestionării acestora.

Un domeniu de activitate vulnerabil din perspectiva corupţiei este acel domeniu în care:

(1) terţe persoane (persoane fizice, juridice) primesc avantaje materiale sau de altă natură ori sunt protejate faţă de dezavantaje şi

(2) terţe persoane pot oferi personalului instituţiei avantaje la primirea cărora acesta nu este îndreptăţit prin lege ori alte reglementări.

Complementar, un domeniu de activitate asociat cu oricare dintre elementele prezentate în continuare (lista nu este exhaustivă), trebuie şi el să fie considerat vulnerabil sub aspectul corupţiei dacă este caracterizat prin:

(3) contacte frecvente cu exteriorul instituţiei, cu diversele categorii de beneficiari ai serviciilor publice ori cu instituţii publice partenere;

(4) gestionarea informaţiei (deţinerea şi utilizarea informaţiei cu caracter operativ; accesul la informaţii confidenţiale; elaborarea, examinarea, administrarea/păstrarea, multiplicarea documentelor clasificate, inclusiv a celor electronice; circuitul intern şi extern al documentelor etc.);

(5) gestionarea mijloacelor financiare (alocarea, controlul şi auditul bugetelor; gestionarea unor bugete mari; acordarea de fonduri nerambursabile sau de altă natură; achitarea cheltuielilor; stabilirea şi colectarea de taxe; oferirea şi plata premiilor, primelor şi indemnizaţiilor etc.);

(6) gestionarea bunurilor şi serviciilor (luarea deciziilor referitoare la achiziţii, închirieri sau impunerea unor condiţii în contextul acestora; stabilirea cerinţelor de calitate a condiţiilor de livrare; desfăşurarea negocierilor; selectarea furnizorilor; administrarea şi alocarea bunurilor în cadrul instituţiei; acordarea unor aprobări ,etc.);

(7) acordarea de drepturi (eliberarea de documente, , autorizaţii, certificate, etc.);

(8) punerea în aplicare a legii (control, supraveghere, constatare de conformitate sau încălcare a legii, aplicare de sancţiuni etc.). Prevederile de mai sus se aplică, în mod deosebit, dacă:

(9) avantajul potenţial are o valoare semnificativă, materială ori de altă natură sau

(10) dezavantajul potenţial pentru terţi duce la aplicarea unei sancţiuni ori cauzează o ameninţare, de orice tip, la adresa activităţilor acestora sau a instituţiei afectate.

3.2. *Proceduri pentru identificarea zonelor specifice cu risc (vulnerabile) la corupţie*

3.2.1. *Evaluarea cadrului normativ intern al instituţiei*

În evaluarea cadrului normativ intern, membrii Grupului vor pune accent pe prevederile legale referitoare la activităţile vulnerabile la corupţie. Acestea sunt reprezentate de reglementări, proceduri, precizări, ghiduri, programe şi planuri de prevenire a corupţiei, precum şi orice alte documente care stau la baza derulării anumitor activităţi (vezi lista documentelor utile, întocmită în etapa de pregătire).

Acest tip de evaluare reprezintă o categorie relativ complexă de analiză, cu sarcini şi obiective bine definite, având menirea de a preveni apariţia şi/sau de a evidenţia elementele (factorii) corupţiei, precum şi de a elimina sau diminua posibilele efecte ale acestora.

Obiectivele acestui tip de evaluare sunt reprezentate de:

(1) identificarea prevederilor ce conţin factori potenţiali de manifestare a corupţiei;

(2) avansarea de propuneri pentru excluderea sau diminuarea ponderii acestor factori, de modificare ori eliminare a normelor care favorizează sau pot favoriza corupţia;

(3) propunerea unor măsuri de diminuare a impactului generării sau favorizării corupţiei, la implementarea normelor care nu pot fi eliminate sau modificate, dar prezintă elemente potenţiale de corupţie.

Pentru facilitarea procesului de evaluare a cadrului normativ intern este recomandabil ca Grupul să apeleze la ajutorul unor membri ai departamentului juridic, demersul analitic fiind unul complex şi responsabil, care solicită cunoştinţe generale vaste, cunoştinţe speciale profunde, abilităţi practice şi aptitudini analitice.

Evaluarea din perspectiva corupţiei poate fi efectuată ţinându-se seama de următoarea clasificare a elementelor corupţiei :

a) lipsa/inadecvarea fundamentării actului normativ (inclusiv a celei economico-financiare);

b) promovarea sau prejudicierea intereselor;

c) formularea lingvistică defectuoasă; d) conflicte ale normelor de drept;

e) existenţa normelor de trimitere şi a normelor în alb;

f) modul de exercitare a atribuţiilor autorităţilor publice;

g) acces limitat la informaţie, lipsa transparenţei adecvate;

h) lipsa sau insuficienţa mecanismelor de control;

i) responsabilitate şi răspundere.

În procesul de evaluare a cadrului normativ se va urmări şi corelarea acestor norme cu reglementările speciale care se referă la conduita etică, aferentă unor raporturi sociale şi profesionale, care contribuie la menţinerea prestigiului autorităţii publice şi a personalului din cadrul primariei.

Documentul elaborat ca urmare a acestei evaluări poate conţine şi extrase din actele normative la care face referire, speţe ale cazurilor de corupţie care au fost comise sau pot fi comise în legătură cu prevederile respectivului act normativ, precum şi exemple din practica judiciară.

3.2.2. *Intervievarea conducerii instituţiei/componentelor*

Pe durata procesului de identificare a riscurilor de corupţie, membrii Grupului trebuie să obţină date şi informaţii relevante prin chestionarea conducerii şi a altor categorii de manageri din cadrul componentelor instituţiei, pentru clarificarea sau identificarea opiniilor acestora cu privire la riscurile de corupţie şi modul în care acestea sunt identificate, descrise şi gestionate. Cazuistica în domeniul corupţiei a evidenţiat că, în cele mai multe dintre situaţii, atunci când este săvârşită o faptă de corupţie,angajaţii care au avut cunoştinţă de aceasta ori doar suspiciuni, ar fi semnalat situaţia dacă cineva din cadrul conducerii le-ar fi facilitat acest lucru. Putem avea de-a face cu corupţie oriunde în cadrul unei instituţii, iar angajaţii care pot avea cunoştinţe despre ea pot oferi un ajutor preţios managerilor în îndeplinirea responsabilităţilor ce le revin în domeniul prevenirii corupţiei.

Aspectele de interes (lista nu este exhaustivă) care ar putea fi clarificate cu ajutorul conducerii instituţiei ori managerilor din cadrul componentelor acesteia sunt cele menţionate în grupajul de mai jos:

a) au existat cazuri de corupţie (ori suspiciuni de acest gen) în cadrul domeniului de activitate gestionat sau în domenii de activitate similare, din alte instituţii ?

b) au încercat terţii să influenţeze deciziile vreunui membru al echipei de conducere ori al colectivelor profesionale din cadrul instituţiei ?

c) conducerea este la curent cu eventuale acuzaţii de corupţie care afectează instituţia, un domeniu specific de activitate, anumite categorii de personal ori chiar angajaţi precis identificabili ?

d) este asigurată transparenţa procesului de adoptare a deciziilor, prin operaţiuni de verificare, raportare şi alocare explicită a responsabilităţilor sau prin furnizarea unei documentaţii complete şi clare ?

e) există cerinţa de a ţine o evidenţă clară, scrisă, a procesului de adoptare a deciziei, care să poată fi verificată de către o autoritate de auditare ori control ?

f) specificul programelor şi măsurilor de control stabilite şi puse în practică pentru a elimina/reduce riscurile specifice de corupţie pe care unitatea le-a identificat, precum şi modul în care aceastamonitors those programs and controls monitorizează şi reevaluează aceste programe şi controale;

g) dacă aceasta a comunicat Grupului sau altor autorităţi cu responsabilităţi în domeniul controlului intern ori auditului, aspecte, informaţii ori date de interes cu privire la modul în car .acţionează pentru a preveni, descuraja sau descoperi potenţialele fapte de corupţie;

h) pentru o instituţie având mai multe locaţii pentru desfăşurarea activităţii, a naturii şi amplorii activităţii de monitorizare a locaţiilor sau a segmentelor de activitate operaţionale şi dacă există locaţii sau segmente de activitate operaţionale speciale în cazul cărora riscul de corupţie este mult mai probabil să existe/să se manifeste;

i) dacă şi în ce modalităţi concrete conducerea comunică angajaţilor punctele sale de vedere ori aşteptările cu privire practicile corecte de lucru şi comportamentul etic, fiind ştiut că atitudinea etică a unei organizaţii este, de cele mai multe ori, stabilită/orientată de către conducerea acesteia (riscurile de corupţie sunt sensibil reduse atunci când managementul demonstrează şi comunică importanţa valorilor şi a comportamentului etic);

În realizarea întrevederilor de acest gen şi în evaluarea răspunsurilor oferite de către reprezentanţii conducerii,management, membrii Grupurilor trebuie să fie în permanenţă conştienţi de faptul că managementul este de multe ori în cele mai bune poziţii / situaţii de a comite, favoriza, determina ori ascunde fapte de corupţie.

3.2.3. *Consultări cu structurile de control şi audit intern*

În instituţiile din sectorul public este frecvent întâlnită situaţia existenţei departamentelor de control şi audit intern. Procedând la exploatarea acestor surse de informaţii, membrii Grupului pot obţine o înţelegere a modului în care aceste componente ale instituţiei îşi exercită atribuţiile de supraveghere şi intervenţie în domeniul prevenirii corupţiei. Componenţii acestora pot fi chestionaţi, lista fiind doar orientativă, cu privire la:

a) informaţiile pe care le deţin cu privire la riscuri potenţiale de corupţie;

b) dacă au cunoştinţă despre fapte de corupţie ori suspiciuni de acest gen care ar putea afecta activităţile specifice sau personalul;

c) dacă au pus în practică, de-a lungul timpului, toate procedurile necesare pentru a identifica sau descoperi corupţia;

d) dacă managementul unităţii a răspuns în mod satisfăcător la concluziile şi recomandările furnizate în urma acestor activităţi.

Este un lucru firesc ca acest tip de structuri să îşi asume un rol activ în supravegherea manierei în care se realizează identificarea riscurilor de corupţie în cadrul instituţiei şi se pun în practică programele ori măsurile de control pentru atenuarea ori eliminarea acestora.

3.2.4. *Analiza cazurilor de corupţie*

Analiza cazurilor actuale sau tipice de corupţie comise de angajaţii instituţiei are drept scop identificarea imperfecţiunilor în administrarea instituţiei şi identificarea capacităţilor reale sau potenţiale ale acesteia de a preveni fenomenul în cauză.

It is useful for auditors to understand the motivational and

În scopul determinării şi detalierii acestora, membrii Grupului vor realiza o radiografie generală a ansamblului fenomenelor de corupţie care s-au manifestat în cadrul instituţiei/componentelor. În mod evident, exerciţiul este dificil, el presupunând consultarea unei varietăţi de surse de informaţii, nu doar a datelor statistice înregistrate.

Este motivul pentru care trebuie consultate studii/analize în domeniu ori valorificate opiniile personalului cu experienţă în domeniul combaterii corupţiei, pentru a culege puncte de vedere cât mai diverse şi pertinente cu privire la:

a) evoluţia probabilă a diferitelor fenomene infracţionale din sfera corupţiei, a nivelul de gravitate ori impactului acestora;

b) caracteristicile persoanelor implicate în săvârşirea faptelor de corupţie şi gradul de ameninţare reprezentat de acestea;

c) ţintele faptelor de corupţie analizate şi gradul lor de vulnerabilitate;

d) modurile de operare utilizate şi măsurile pe care făptuitorii le-au adoptat pentru a-şi disimula actele infracţionale etc.

3.2.5. *Evaluarea activităţii şi a situaţiilor specifice de muncă ale angajaţilor*

Pertinenţa identificării riscurilor potenţiale de corupţie se bazează, în mare măsură, pe luarea în considerare a situaţiilor concrete de muncă, a experienţelor profesionale efective ale angajaţilor (gestiunea situaţiilor neprevăzute şi a disfuncţionalităţilor, marjele de manevră, constrângerile specifice etc.) şi nu o schemă ideală de organizare ori metodele de lucru în mod normal aşteptate.

Principalele activităţi şi ansamblul sarcinilor îndeplinite în contextul acestora trebuie riguros definite, identificarea şi descrierea riscurilor de corupţie realizându-se în funcţie de specificul activităţilor şi de categoriile de personal care le desfăşoară. Acestea pot viza un post sau mai multe posturi ocupate de angajaţi, situaţii de muncă prezentând aceleaşi caracteristici.

După ce Grupul îşi alege metoda de acţiune (studierea întregii instituţii şi a tuturor activităţilor acesteia; limitarea la un departament, activitate sau tip de sarcină; alegerea unei componente-pilot etc.), membrii acestuia vor trece la delimitarea unităţilor de muncă. Unitatea de muncă este compusă dintr-un ansamblu de angajaţi care realizează aceleaşi activităţi şi permite, în consecinţă, o regrupare a celor expuşi la riscuri similare.

Pentru definirea acesteia, pot fi luate în discuţie diferite tipuri de criterii:

a) criteriul geografic: o comunitate de angajaţi situată geografic în cadrul aceluiaşi loc de muncă;

b) criteriul de profesie sau de post: regruparea angajaţilor după activitate sau postul de muncă;

c) gradul de autonomie: o comunitate de angajaţi exercitându-şi activităţile într-o manieră independentă, cu resursele şi nevoile proprii.

Unitatea de muncă poate viza un serviciu, o echipă, un post de muncă (în funcţie de situaţiile de muncă şi de mărimea colectivităţii), indiferent de maniera în care se va realiza această definire fiind important ca niciun angajat să nu fie exclus din această delimitare. În acest sens, este necesar să se reflecteze şi în privinţa manierei de integrare a riscurilor de corupţie care sunt legate de sediile de desfăşurare a activităţii, acestea riscând să fie neglijate dacă se realizează o delimitare după activitate (o unitate de muncă, gen staţie de lucru, autospecială etc., poate fi eventual creată special pentru a analiza aceste riscuri). Pe parcursul acestor demersuri trebuie avute în vedere şi următoarele aspecte:

-dacă unităţile de lucru alese sunt locuri geografice (sedii), nu trebuie să se neglijeze în analiză particularităţile anumitor expuneri individuale;

-dacă unităţile de lucru sunt locuri geografice, trebuie luate în calcul şi situaţiile „interunităţi de lucru".

Această primă etapă trebuie să se finalizeze prin întocmirea Fişelor de analiză a activităţilor din cadrul tuturor componentelor instituţiei: compartimente, birouri, servicii, direcţii sau similare acestora, în funcţie de specificul organizării unităţilor. Sarcina întocmirii acestor fişe va reveni managerilor diverselor componente ale instituţiei evaluate.

Şeful fiecărui nivel ierarhic va analiza obiectivele specifice, stabilite în diversele documente interne pentru domeniul de activitate pe care îl gestionează, şi fişele posturilor fiecărui subordonat. Având în vedere faptul că fiecare activitate este supusă unor evenimente, acţiuni sau condiţionări din interior sau exterior, iar fiecare obiectiv specific este dus la îndeplinire prin desfăşurarea uneia sau mai multora activităţi, el va identifica, împreună cu personalul din subordine, activităţile desfăşurate de către acesta.

Fişele astfel realizate vor trebui să precizeze cu claritate sarcinile, responsabilităţile, metodele de lucru utilizate, materialele, instrumentele, mijloacele tehnice sau auto, precum şi orice alte informaţii relative la mediul de lucru care ar putea fi utile pentru identificarea ameninţărilor şi a vulnerabilităţilor la corupţie asociate acestora.

Fişele activităţilor pentru fiecare componentă, grupate după principalele domenii de activitate ale instituţiei, vor fi întocmite în două exemplare, unul fiind păstrat de managerul care le-a întocmit, iar celălalt va fi remis Grupului, membrii acestuia putând completa conţinutul acestor documente în urma întrevederilor cu angajaţii. Pentru aceasta, le va fi facilitată contactarea personalului din cadrul diferitelor componente organizaţionale, în funcţie de importanţa departamentului aceştia putând opta să întâlnească unul sau mai mulţi componenţi ai colectivelor profesionale.Membrii Grupului vor utiliza aceste documente ca punct de plecare în următorul demers pe care-l vor întreprinde: chestionarea angajaţilor cu privire la ameninţările şi vulnerabilităţile la corupţie percepute ca prezente în activitatea şi mediul lor profesional. Realizarea acestei activităţi va permite:

a) receptarea, de o manieră directă, a percepţiilor şi opiniilor angajaţilor privind ameninţările şi vulnerabilităţile la corupţie prezente în activităţile desfăşurate;

b) oferirea ocaziei pentru angajaţi de a reflecta asupra riscurilor de corupţie şi modalităţilor în care pot evita implicarea în asemenea incidente.

Identificarea ameninţărilor/riscurilor reprezintă o etapă esenţială şi presupune determinarea factorilor (persoane, grupuri etc.) care au potenţialul sau ar fi susceptibile să determine săvârşirea unor fapte de corupţie de către angajaţii instituţiei, exploatând vulnerabilităţile proprii mediului ori situaţiilor în care aceştia îşi desfăşoară activităţile specifice.

Numărul celor solicitaţi pentru această activitate variază în funcţie de anvergura domeniului de activitate care va face obiectul evaluării, ei trebuind însă aleşi astfel încât să reprezinte un eşantion reprezentativ pentru personalul asociat acestuia. Pentru aplicarea instrumentului de culegere a datelor , aceştia vor fi convocaţi, la o dată şi oră stabilite în prealabil, şi li se va solicita să indice, descrie, estimeze ori să aprecieze, în mod anonim, următoarele aspecte:

(1) sursele posibile de riscuri de corupţie la care personalul se consideră expus (persoane, grupuri etc.);

(2) vulnerabilităţile la corupţie pe care acestea le pot exploata (în planurile reglementării, planificării, organizării, desfăşurării şi controlului activităţii; al formării, instruirii şi experienţei personalului etc.);

(3) probabilitatea de manifestare a vulnerabilităţilor în contextul materializării riscului de corupţie;

(4) acţiunile ori demersurile care ar putea fi puse în practică pentru atingerea obiectivelor infracţionale;

(5) efectele/consecinţele pe care materializarea unei fapte de corupţie le-ar putea avea asupra activităţilor desfăşurate sau personalului vulnerabil;

(6) soluţiile existente/aplicate sau cele posibile pentru eliminarea sau controlul riscurilor de corupţie.

Metoda este relativ simplă, însă trebuie vegheat ca obiectivul acesteia să fie clar explicat, iar intervalul dintre solicitarea completării şi înapoierea formularului să nu fie prea lung. Cu această ocazie, angajaţii vor fi încurajaţi să menţioneze toate observaţiile lor referitoare la problematica pusă în discuţie. În documentul sintetic întocmit ulterior, membrii Grupului vor prelucra conţinutul răspunsurilor, menţionând inclusiv numărul nonrăspunsurilor, acesta fiind adesea un indicator relevant al non-conştientizării riscurilor de corupţie.

După evaluarea cadrului normativ intern, intervievarea conducerii instituţiei ori a componentelor, consultarea membrilor departamentului control intern şi audit, analiza activităţii şi chestionarea unor categorii reprezentative de angajaţi, s-au cules informaţii preţioase şi numeroase. Acestea trebuie prelucrate şi validate pentru a se ajunge la identificarea şi descrierea riscurilor de corupţie.

Fişa de identificare şi descriere a riscurilor de corupţie care va trebui întocmită ca punct final al etapei, va fi una generică. Ea va trebui să treacă în revistă şi să descrie principale riscuri recurente în fiecare tip ori domeniu de activitate, evidenţiind, în sprijinul etapelor ulterioare de evaluare şi control al riscurilor, cauzele/sursele şi efectele/consecinţele acestora.

Deşi destul de completă, ea nu are totuşi pretenţia de a fi exhaustivă, riscuri specifice unor domenii particulare putând să nu figureze în cadrul său, acestea urmând a fi identificate cu ocazia următoarelor analize. Procesul trebuie abordat de o manieră metodică, pentru a ne asigura că toate activităţile importante din cadrul instituţiei au fost radiografiate, că toate riscurile şi vulnerabilităţile exploatate de acestea sunt bine clarificate.

Ca repere în derularea tuturor paşilor presupuşi de etapa identificării şi descrierii riscurilor de corupţie, trebuie acordată o atenţie specială următoarelor aspecte:

(1) alegeţi participanţi, din cadrul diverselor categorii de personal ale instituţiei, susceptibili să furnizeze informaţii pertinente, atât şeful Grupului, cât şi sefii compartimentelor putând contribui la identificarea acestora;

(2) asiguraţi-vă că participanţii la aceeaşi întrevedere nu sunt legaţi prin nicio relaţie ierarhică (de exemplu, un participant şi superiorul său sunt prezenţi la aceeaşi reuniune) şi că nu există conflicte/incompatibilităţi între aceştia, pentru a se respecta principiul comunicării libere;

(3) planificaţi o reuniune de lansare a activităţii de identificare a riscurilor la care vor asista participanţii la întrevederi, pentru a le prezenta în mod clar derularea demersului; este de dorit, de asemenea, ca şeful/comandantul instituţiei să participe la această reuniune pentru a încuraja participanţii să se simtă liberi să-şi exprime opinia despre riscurile pe care le vor sesiza/identifica;

(4) la începutul fiecărei întrevederi cu angajaţii, reamintiţi participanţilor obiectivul reuniunii, precizând că informaţiile culese vor fi consemnate de o manieră anonimă;

(5) realizaţi întrevederi suplimentare cu angajaţii pentru a se preciza/clarifica aspectele care au făcut obiectul unor opinii divergente în cursul întrevederilor precedente;

(6) notaţi în scris toate ideile/punctele de vedere exprimate, în integralitatea lor, informaţiile putându-se dovedi utile în etapele ulterioare ale managementului riscurilor;

(7) validaţi conţinutul Fişelor de identificare şi descriere a riscurilor de corupţie cu angajaţii, în cursul unor şedinţe prevăzute special în acest scop, pentru a vă asigura că informaţiile furnizate în cadrul întrevederilor au fost înţelese corect, că enunţurile riscurilor sunt bine formulate şi că riscurile importante nu au fost omise prin inadvertenţă.

Capitolul IV – Evaluarea riscurilor

4.1 *Definiţie şi obiective*

După identificarea riscurilor inerente de corupţie, se trece la următoarea etapă, aceea de evaluare a riscurilor, de convertire a informaţiilor şi datelor recoltate anterior. În cadrul acesteia, pornind de la lista riscurilor de corupţie identificate şi descrise, se realizează o evaluare a caracterului critic al fiecăruia dintre acestea, luând în calcul totalitatea mecanismelor sale de concretizare şi relaţia cu alte zone de risc.

Evaluarea atributelor fiecărui risc de corupţie presupune evaluarea probabilităţii de materializare şi a impactului (consecinţelor) asupra obiectivelor (activităţilor, rezultatelor aşteptate, prestaţiei profesionale a personalului) în cazul în care acestea s-ar materializa.

După cuantificarea riscurilor prin combinaţia dintre nivelurile estimate ale probabilităţii şi impactului, acestea sunt reportate într-o matrice de estimare a expunerii la riscuri în cadrul căreia axele impactului şi probabilităţii sunt divizate în sub-ansambluri având aceeaşi valoare (scală de măsură calitativă sau cantitativă).

Evaluarea riscurilor constă în parcurgerea următoarelor etape:

(1) evaluarea probabilităţii de materializare a riscului inerent, identificat şi descris; (2) evaluarea impactului asupra obiectivelor, în situaţia materializării riscului;

(3) aprecierea caracterului adecvat al măsurilor de control existente, pentru fiecare risc;

(4) evaluarea nivelului expunerii la riscuri de corupţie, ca o combinaţie între probabilitate şi impact;

(5) clasificarea şi ordonarea riscurilor în funcţie de gravitatea expunerii, în vederea stabilirii priorităţii măsurilor necesare pentru prevenirea/controlul acestora;

4.2 *Estimarea probabilităţii de materializare a riscurilor*

Primul atribut care caracterizează un risc este probabilitatea materializării acestuia, aspect echivalent cu a califica faptul că dacă apare un eveniment semnificativ din perspectiva corupţiei, este improbabil, foarte puţin probabil, posibil, probabil sau aproape sigur ca responsabilii interesaţi să nu fie informaţi cu privire la aceasta.

Informaţiile şi analizele care stau la baza estimării probabilităţii riscurilor sunt cele rezultate din documentarea realizată în etapa de pregătire. Într-o instituţie şi/sau în mediul acesteia pot exista, la un moment dat, condiţii (stări de fapt, circumstanţe) care favorizează apariţia riscului şi condiţii care defavorizează apariţia acestuia. Prin urmare, dacă se face o analiză a cauzelor care favorizează apariţia riscurilor se poate face o apreciere a şanselor de materializare a acestuia.

Cu cât documentarea riscurilor este mai bună, cu atât estimarea probabilităţii va fi mai realistă. Cunoaşterea probabilităţii de apariţie a unui eveniment nedorit nefiind întotdeauna uşoară, este recomandat să se utilizeze frecvenţa de realizare a unei sarcini care conţine germenii riscurilor de corupţie, şi aceasta pentru toate fazele activităţii desfăşurate, şi să se ia în considerare toate sursele de ameninţări ori vulnerabilităţi, consecinţe acestora şi probabilitatea ca aceste consecinţe să-şi facă simţită prezenţa.

Aprecierea probabilităţii de materializare a riscurilor de corupţie (P) se va realiza prin utilizarea unei scale de evaluare în cinci trepte (aproape sigur, probabil, posibil, puţin probabil, improbabil), o scală de acest gen fiind prezentată în Anexa nr.5, pct. 1. Membrilor Grupurilor le revine responsabilitatea de a o adapta la specificul activităţilor instituţiei şi componentelor acesteia, definind într-o manieră proprie indicatorii acesteia pentru mediul organizaţional specific şi veghind ulterior ca toate estimările în cadrul acestuia să utilizeze doar această scală.

Toate aspectele prezentate anterior sunt importante din cel puţin două considerente:

a) evaluarea eronată a probabilităţii de apariţie a riscurilor va conduce la o stabilire falsă de priorităţi, ce duce la absenţa focalizării asupra riscurilor majore, la selectarea unor răspunsuri neadaptate, la inaptitudinea de a le gestiona de o manieră eficientă şi, inevitabil, la pierderea ori diminuarea considerabilă a încrederii în procesul de management al riscurilor;

b) o bună evaluare a probabilităţii de apariţie a riscurilor îmbunătăţeşte înţelegerea fiecărui risc, permiţând astfel o prioritizare adecvată a acestora, alegerea celui mai bun răspuns şi o eficacitate crescută a procesului ulterior de prevenire/control.

4.3 *Estimarea impactului riscurilor*

Impactul posibil, în relaţie cu orice risc de corupţie posibil să se materializeze într-un domeniu de activitate, variază în funcţie de natura acestuia şi zonele în care consecinţele îşi pot face simţită prezenţa. În sectorul public, datorită naturii majorităţii serviciilor furnizate şi a faptului că activitatea este finanţată din fonduri publice, toate tipurile posibile de corupţie pot avea un impact major într-o varietate de domenii: reputaţia instituţiei/componentelor; potenţialul pierderilor financiare; pierderea ori diminuarea încrederii angajaţilor şi a partenerilor externi în instituţie; posibila necesitate de a redirecţiona resursele financiare sau umane pentru a atenua consecinţele în planul asigurării continuităţii activităţii; afectarea moralului personalului şi a eficienţei activităţii acestuia; necesitatea de a utiliza resursele în munca de investigare a faptelor de corupţie; perturbarea ori consecinţele negative ale investigaţiilor desfăşurate asupra activităţii etc.

Impactul unui risc de corupţie este caracterizat prin consecinţe de diferite naturi, el putând fi evaluat pentru mai multe componente/dimensiuni:

a) consecinţe exprimate în termeni de buget (costuri);

b) impact asupra calendarului desfăşurării activităţilor (întârzieri posibile în termenul de realizare a obiectivelor activităţii);

c) impact asupra performanţei activităţilor/obţinerii rezultatelor aşteptate;

d) consecinţe legate de resursele umane (înlocuirea, formarea, instruirea personalului) etc.

În acest context, pentru estimarea impactului riscurilor de corupţie membrilor Grupului le revin următoarele responsabilităţi:

-să definească, pentru fiecare risc de corupţie identificat, toate componentele/dimensiunile posibile ale impactului global (calitative şi cantitative) asupra obiectivelor, activităţilor, sarcinilor sau rezultatelor aşteptate;

-să stabilească, pentru componentele/dimensiunile identificate ale impactului riscului, importanţa relativă a fiecăreia în cadrul impactului global (aceasta poate fi de forma 45%, 10%, 15% şi 30% pentru un impact identificat pe patru componente, suma acestora fiind 100%; pentru facilitarea calculelor, vor fi utilizate expresiile numerice 0,45, 0,1, 0,15, şi 0,3, caz în care suma ponderilor acordate va fi egală cu 1 – vezi în acest sens exemplul din Anexa nr. 5, pct.2);

-să redacteze câte un enunţ generic, corespunzând unui impact foarte redus, redus, moderat, ridicat şi major/critic, pentru fiecare componentă/dimensiune stabilită şi descrisă la pct. 2, şi să le ilustreze cu exemple pentru a facilita înţelegerea acestora;

-să solicite unui număr de 2-3 angajaţi cu experienţă, din cadrul fiecărui domeniu de activitate care face obiectul evaluării din perspectiva riscurilor de corupţie, să se pronunţe critic asupra componentelor de impact astfel delimitate şi ponderilor asociate acestora;

-să discute şi să clarifice opiniile, concluziile şi sugestiile formulate de angajaţi, pentru a se ajunge la un consens în privinţa modului în care vor fi definite şi, ulterior, utilizate aceste elemente fundamentale ale estimării impactului;

-să estimeze, pentru fiecare risc de corupţie (inerent sau rezidual, după caz), impactul global pe care acesta îl poate avea în cazul materializării.

Pentru înţelegerea şi facilitarea atingerii acestor obiective, în Anexa nr. 5 este prezentat un exemplu de estimare a impactului global al riscului de corupţie (cuprinzând indicatori pentru componente de genul „îndeplinirea obiectivelor activităţii", „eficienţa activităţii", „aspecte financiare", „deteriorarea reputaţiei instituţiei" etc.), precum şi o scală similară celei utilizabile în cazul estimării probabilităţii de manifestare a riscului.

În mod evident, aceste repere trebuie să reprezinte doar un punct de pornire în definirea componentelor impactului global, specifice activităţilor instituţiei care face obiectul evaluării, ea trebuind adaptată, completată şi utilizată, ulterior, în mod unitar (similar efortului întreprins în cazul scalei de estimare a probabilităţii).

4.4 *Aprecierea caracterului adecvat al măsurilor de prevenire/control*

Identificarea riscurilor inerente de corupţie necesită şi o bună înţelegere a rolului fundamental pe care măsurile de control intern îl pot avea în evitarea materializării acestora. Este rezonabil să se presupună că angajaţii care au intenţia de a comite o faptă de corupţie îşi vor folosi cunoştinţele cu privire la modul în care este conceput ori organizat acest gen de control pentru a face acest lucru într-o manieră care să le disimuleze acţiunile. Prin urmare, este important să se acorde o atenţie sporită riscului de sustragere ori de ignorare a controalelor atunci când se evaluează eficienţa măsurilor de control, o asemenea măsură nefiind eficientă dacă poate fi ocolită ori ignorată cu uşurinţă.

Membrii Grupului trebuie să evalueze dacă programele şi măsurile de prevenire/control care se adresează riscurilor de corupţie deja identificate au fost proiectate corespunzător şi puse în practică în mod eficient.Aceste programe şi măsuri de control pot implica:

a) măsuri de prevenire/control specifice, menite să atenueze sau să elimine anumite riscuri de corupţie (exemplu: controale care se adresează contractelor sensibile la săvârşirea unor fapte de corupţie)

b) programe mai ample, concepute pentru a preveni, detecta sau descuraja corupţia (exemplu: programe destinate promovării unei culturi a integrităţii şi comportamentului etic).

Grupurile trebuie să evalueze dacă măsurile şi programele au condus la reducerea sau eliminarea riscurilor de corupţie identificate. În acest context, pot fi constatate următoarele probleme:

(1) există măsuri de prevenire/control şi programe pentru a descuraja materializarea riscurilor de corupţie, dar acestea nu funcţionează ,conducerea instituţiei/componentei optând pentru neluarea în considerare a acestora (intenţionat sau din ignoranţă);

(2) unele măsuri de prevenire/control nu produc rezultate aşa cum ar fi de aşteptat (cum au fost concepute şi aplicate);

(3) există riscuri de corupţie în cazul cărora nu există măsuri de prevenire/control sau programele/măsurile existente nu se adresează riscurilor de corupţie pentru care au fost concepute şi aplicate

Cele menţionate mai sus impun cu necesitate aprecierea eficienţei punerii în practică a programelor şi măsurilor de prevenire/control, pentru concretizarea acestui obiectiv trebuind luate în considerare următoarele aspecte:

(1) suita de măsuri de prevenire/control se adresează în mod efectiv riscurilor de corupţie identificate?

(2) măsurile de prevenire/control sunt bine documentate şi comunicate în mod oficial celor responsabili cu aplicarea lor ori interesaţi de rezultate ?

(3) toate măsurile stabilite sunt operaţionale şi aplicate în mod consistent ?

Răspunsurile la aceste întrebări pot fi cuantificate, o modalitate practică în acest sens fiind reprezentată de metoda prezentată în Anexa nr. 5, pct. 3. Aceasta, pornind de la cele trei întrebări formulate anterior, oferă o descriere a diferitelor niveluri la care se pot situa măsurile de control al riscurilor de corupţie în cadrul unei instituţii.

Evaluarea eficienţei măsurilor de control este un instrument util pentru detectarea, dintre cele care au fost planificate să fie implementate, a acelora care sunt sau nu efective. Un scor scăzut va indica faptul că măsurile sunt ineficiente, greu gestionabile, nerealiste şi lipsite de viabilitate, trebuind să fie luată serios în considerare o revizuire ori reevaluare urgente ale acestora.

4.5 *Evaluarea expunerii la riscuri*

Expunerea la riscurile de corupţie reprezintă consecinţele, ca o combinaţie între probabilitate şi impact, pe care le poate resimţi o instituţie în raport cu obiectivele prestabilite, în cazul în care riscul de corupţie s-ar materializa. Fiind un concept probabilistic, ea are semnificaţie numai înaintea producerii riscului, după apariţia acestuia nemaifiind o incertitudine, ci un fapt împlinit.

Scala de evaluare a expunerii la risc (vezi Tabelul nr.1) este bidimensională (de tip matricial), liniile matricei descriind variaţia impactului, iar coloanele variaţia probabilităţii, expunerea la risc apărând la intersecţia liniilor cu coloanele.

Ea oferă o imagine clară a importanţei relative a fiecărui risc de corupţie şi furnizează un instrument esenţial pentru stabilirea priorităţii eforturilor de prevenire/control. Matematic, nivelul expunerii la un risc de corupţie poate fi exprimat prin formula: Expunerea la risc (E) = Probabilitatea de materializare (P) X Impactul global (I)

Gruparea riscurilor identificate în funcţie de nivelul expunerii conduce la realizarea profilului de risc. Fiecare instituţie, corespunzător specificului activităţilor sale, are propriul profil de risc. Chiar dacă două instituţii ar fi identice din perspectiva obiectivelor, activităţilor sau sarcinilor, ele tot nu ar avea acelaşi profil de risc, circumstanţele şi percepţia riscurilor conducând, cu siguranţă, la profiluri de risc diferite.

TABELUL Nr. 1 – Scala de evaluare a expunerii la riscuri de corupţie

[1] Aceste sarcini sunt îndeplinite de către consilierul de etică în cadrul institutiei. în care sunt aplicabile dispoziţiile O.U.G. nr.57/2019-Codul administrativ, precum şi dispoziţiile interne specifice referitoare la consilierul de etică.

[2] Instituţia care va face obiectul activităţilor prezentate în cadrul metodologiei îşi desfăşoară activitatea într-un mediu extern care influenţează riscurile de corupţie întâmpinate, dar pune la dispoziţie şi un context în limitele căruia riscul de corupţie trebuie gestionat. Fiecare componentă a acesteia are parteneri (interni ori externi) pe care contează în demersul de atingere a obiectivelor specifice, fie ei simpli furnizori de bunuri şi servicii, fie parteneri interni direcţi în obţinerea rezultatelor dorite (exemple: relaţia compartimentelor din cadrul primariei cu furnizorii de tehnică de comunicaţii şi informatică; cooperarea dintre institutiii publice, etc.). Un proces eficient de gestionare a riscurilor de

corupţie presupune o analiză riguroasă a contextului în care instituţia funcţionează şi a ordinii priorităţilor de gestionare a riscurilor de corupţie la nivelul instituţiilor partenere.

[3] vezi Anexa nr. 1 – Fişa pentru stabilirea componenţei, sarcinilor, responsabilităţilor şi planificarea activităţii Grupului

[4] Deoarece Grupul are în componenţă mulţi dintre functionarii instituţiei (ori reprezentanţi ai acestora), ar trebui să fie relativ uşor să se identifice şi să se colecteze informaţii referitoare la obiectivele generale ori operaţionale ale acesteia, la modalităţile de planificare şi control puse în practică ori privind modul de organizare a activităţii, date utile ulterior în demersul de identificare, evaluare şi control al riscurilor.

[5] frecvenţa acestora în domeniul de activitate analizat; acţiunile care au fost puse în practică pentru prevenirea, diminuarea sau controlul acestora; plângeri, sesizări, rapoarte ale angajaţilor; sentinţe/hotărâri penale, civile sau administrative etc.;

[6] Cu titlu de exemplu, fişele posturilor permit informarea asupra relaţiilor cu alte posturi (relaţii de subordonare, colaborare, cooperare), cerinţelor de pregătire şi experienţă, aptitudinile şi abilităţile necesare ocupantului, condiţiile specifice de lucru (program, deplasări curente, condiţii deosebite, riscuri implicate), furnizează descrierea sarcinilor şi a îndatoririlor (zilnice, săptămânale, ocazionale/temporare), a responsabilităţilor şi standardelor de performanţă asociate postului (indicatori cantitativi, calitativi, costuri, timp, utilizarea resurselor, mod de realizare). Instrucţiunile de desfăşurare a unei activităţi permit cunoaşterea metodei agreate instituţional de realizare a acesteia. Rapoartele întocmite în urma inspecţiilor sau controalelor indică riscurile şi starea reală a domeniilor de activitate inspectate/controlate. Planurile de cooperare inter-instituţională pot facilita analiza riscurilor de interferenţă între activităţile mai multor instituţii, precum şi măsurile propuse ori adoptate pentru diminuarea acestora.

[7] Comunicarea cu angajaţii poate fi realizată şi sub formă scrisă.

[8] exemplu: contactul direct cu cetăţeanul, care astfel nu ştie cine îi va procesa cererea şi nici nu mai are posibilitatea de a oferi ceva cuiva.

[9] exemplu: relaţia directă a functionarului cu cetateanul.

[10] Lista nu este exhaustivă, în procesul evaluării putând fi identificate şi alte elemente (factori) care generează şi favorizează sau pot genera şi favoriza manifestări ale corupţiei.

[11] În Anexa nr. 3 sunt prezentate instumentele ce pot fi folosite pentru intervievarea coordonatorilor unităţilor de muncă, respectiv a personalului cu funcţii de execuţie.

[12] Furnizate, de exemplu, prin intermediul modalităţilor de comunicare formală sau informală cu actuali sau foşti angajaţi, cu reprezentanţii organelor de control intern, cu beneficiari interni sau externi ai serviciilor publice furnizate de către instituţie.

[13] Din perspectivă geografică, unitatea de lucru nu se limitează în mod forţat la o activitate fixă, ci poate la fel de bine să acopere sedii diferite ale unei unităţi. De exemplu, ea poate fi reprezentată de un birou administrativ, un laborator, o încăpere destinată lucrului cu publicul, maşina utilizată de un agent pentru patrulare, un teren sportiv pe care se desfăşoară examinarea candidaţilor, spaţiul în care se stochează materialele delicte sau probele, posturile informatice etc.

[14] exemplu: o persoană din cadrul conducerii poate fi nevoită să intre în birou şi/sau să participe la activităţile acestuia, confruntându-se astfel cu riscurile de corupţie specifice acestui loc.

[15] vezi ANEXA nr.2 – Fişa de analiză a activităţilor.

[16] vezi ANEXA nr.3 – Chestionar vizând identificarea ameninţărilor/factorilor de risc de corupţie

[17] Nivelul acesteia poate fi apreciat ca înalt, mediu sau scăzut, în funcţie de cât de motivată şi capabilă este sursa ameninţării, precum şi de măsura în care sunt puse în practică modalităţi de control destinate să împiedice exploatarea cu succes a vulnerabilităţii.

[19] Faza validării este necesară pentru că ceea ce s-a recoltat până în acest moment poate fi considerat într-o primă instanţă ca un risc de o anumită natură, însă el se poate dovedi ulterior ca fiind un risc de o natură diferită.

[20] vezi ANEXA nr. 4 – Fişa de identificare şi descriere a riscurilor de corupţie

[21] vezi Anexa nr. 5 – Instrumente utilizate în contextul evaluării riscurilor de corupţie

[22] Prin impactul global al riscului înţelegem rezultanta consecinţelor unui risc de corupţie în cadrul tuturor componentelor/dimensiunilor în care acestea se pot manifesta.

[23] În termenii teoriei probabilităţilor aceasta înseamnă că probabilitatea de apariţie (materializare) a riscului este 1 (eveniment sigur), condiţie în care expunerea la risc este, de fapt, impact.

Gruparea riscurilor identificate în funcţie de nivelul expunerii conduce la realizarea profilului de risc. Fiecare instituţie, corespunzător specificului activităţilor sale, are propriul profil de risc. Chiar dacă două instituţii ar fi identice din perspectiva obiectivelor, activităţilor sau sarcinilor, ele tot nu ar avea acelaşi profil de risc, circumstanţele şi percepţia riscurilor conducând, cu siguranţă, la profiluri de risc diferite.

Nivelul expunerii la risc furnizează o bază în privinţa criteriilor pentru determinarea riscurilor minore, moderate, înalte ori extreme, elemente utile în etapa ulterioară a planificării măsurilor de prevenire/control. Ca definiţii de lucru:

(1) riscurile minore pot fi monitorizate sau controlate, după caz;

(2) riscurile moderate sunt fie susceptibile de a se produce, fie de a avea un impact moderat, însă nu ambele simultan, trebuind să fie specificate măsuri de prevenire/control pentru acestea;

(3) riscurile înalte şi cele extreme sunt cele caracterizate, simultan, cu o (foarte) mare probabilitate de apariţie şi cu o gravitate foarte mare a impactului. Aceste categorii de riscuri vor necesita atenţia sporită a conducerii unităţilor, precum şi pregătirea/punerea în practică a unor planuri de măsuri de prevenire/control adecvate.

Trebuie reţinut că metoda de estimare a expunerii la riscuri de corupţie are un anumit grad de subiectivism: realizată de către angajaţi, estimarea se bazează, inevitabil, pe experienţa şi cunoştinţele acestora, pe maniera în care este perceput riscul. Oricât de subiectivă ar fi, ea furnizează un sprijin important în determinarea opţiunilor şi a deciziilor pe care le va adopta conducerea unităţilor. Metoda nu trebuie să conducă la a lăsa fără acţiuni de prevenire/control un risc după ce el a fost identificat, dar nici să conducă, prin evaluarea expunerii, la încadrarea tuturor riscurilor de corupţie în zona riscurilor înalte/extreme ori la subestimarea acestora.

4.6 *Clasificarea şi ordonarea riscurilor în funcţie de prioritatea intervenţiei*

Clasificarea riscurilor vizează evaluarea unui ansamblu de riscuri şi determinarea manierei în care acestea sunt legate unele de altele. Clasele/grupurile rezultate furnizează o perspectivă diferită atunci când se planifică măsurile de prevenire/control. Ele facilitează, printre altele, identificarea riscurilor recurente şi permit să se realizeze economii în cursul planificării intervenţiei, prin derivarea de măsuri care pot fi adaptate la gestiunea simultană a mai multor riscuri.

Activitatea permite, în particular, combinarea enunţurilor riscurilor minore în scopul de a se ajunge la un enunţ nou de risc, facilitând astfel gestiunea acestora. Clasificarea poate fi realizată după mai multe axe: sursa acestora, componenta sau serviciul afectate, faza în care sunt susceptibile să apară, grupurile profesionale care au responsabilitatea gestionării lor etc.

Ordonarea riscurilor, al doilea pas important în acest context, este efectuată, în primul rând, prin calcularea gradului de expunere la risc (E), reprezentarea acestuia cu ajutorul unei matrice facilitând interpretarea şi permiţând identificarea riscurilor pentru care acţiunile ar trebui întreprinse prioritar (vezi subcapitolul 4.5).

Gradul de expunere la risc constituie însă doar un prim parametru care permite programarea riscurilor pentru a determina care dintre acestea vor fi abordate prioritar. Atunci când două riscuri au acelaşi grad de expunere la risc, trebuie utilizat un al doilea parametru, respectiv prioritatea/gravitatea riscului (G), determinată prin intermediul relaţiei: Prioritatea/Gravitatea (G) = E / Termen de intervenţie

După cum o arată şi formula de calcul, acest parametru ia în calcul termenul estimat de intervenţie, disponibil până la materializarea probabilă a unui risc de corupţie, pentru a stabili ordinea aplicării măsurilor de prevenire/control necesare. Utilizându-se o scală pentru a reprezenta intervalul variind de la „termen foarte scurt" la „termen foarte lung" (vezi Anexa nr. 5, pct. 4), intervalul disponibil pentru intervenţie va fi cu atât mai limitat cu cât termenul este mai scurt.

Dacă două riscuri au acelaşi nivel de expunere la risc şi aceeaşi gravitate, se pot dovedi necesari parametri suplimentari în scopul de a preciza controlul lor. Astfel, în Tabelul nr. 1 un risc"probabil" (nivel 4), al cărui impact este "redus" (nivel 2),are acelaşi nivel de expunere cu cel al unui risc "foarte puţin probabil"(nivel 2), pentru care impactul este "ridicat" (nivel 4).

Riscul cu impact "ridicat" ar putea să fie concentrat pe o perioadă scurtă de timp sau să se facă simţit în interiorul unui perimetru de activitate limitat, incapabil să-i absoarbă şocul fără ajutor din partea conducerii instituţiei ori din partea altor componente ale acesteia, în timp ce efectul riscului

"probabil" ar putea să fie repartizat asupra mai multor evenimente răspândite în timp sau să apară mai mult sau mai puţin simultan în mai multe sfere de activitate diferite, mult mai apte să absoarbă individual şocul acestuia.

Capitolul V – Determinarea/aplicarea măsurilor de control al riscurilor

5.1. *Definiţie şi obiective*

Etapa de dezvoltare a răspunsurilor instituţiei la riscurile de corupţie este partea cea mai importantă a procesului de management al riscurilor, fiind momentul în care există posibilitatea de a exercita o influenţă pozitivă asupra expunerii la risc a unui domeniu de activitate, activităţi distincte, sarcini, angajat ori categorie de personal.

O măsură de control a riscului corespunde eforturilor suplimentare pe care, în funcţie de situaţia specifică, va trebui să le dezvolte conducerea unei instituţii pentru a diminua probabilitatea ca un risc de corupţie să se concretizeze şi/sau pentru a reduce la minim repercusiunile/impactul acestuia asupra activităţii. Cu excepţiile de rigoare, riscul de corupţie nu va putea fi eliminat niciodată în totalitate, însă el poate fi atenuat şi administrat/monitorizat. Dacă răspunsurile la riscuri sunt prost concepute (sau, mai grav, nu sunt executate, aplicate) nivelul expunerii la riscuri de corupţie rămâne neschimbat, putând chiar să sufere degradări.

5.2. *Strategii de control al riscurilor de corupţie*

După ce riscurile de corupţie au fost identificate, descrise şi evaluate este necesară stabilirea tipului de răspuns pentru fiecare risc în parte, acesta adresându-se fie riscurilor inerente, în cazul cărora nu au fost concepute şi aplicare măsuri de control, fie riscurilor reziduale (de control), a acelora care continuă să persiste chiar şi după aplicarea acestor măsuri.

Răspunsul la risc depinde de natura riscurilor, privite din perspectiva posibilităţilor de control, fiind vorba de răspunsul la următoarele întrebări:

(1) riscurile pot fi sau nu controlate de instituţie ?

(2) dacă da, instituţia poate controla riscurile până la un nivel satisfăcător ?

(3) dacă nu, ea poate elimina, modifica sau monitoriza activităţile generatoare de riscuri de corupţie ? Controlul riscurilor înseamnă că, la nivelul instituţiei/componentei, este posibilă atenuarea probabilităţii de materializare sau a impactului în cazul în care riscul s-ar materializa sau a amândurora. În caz contrar, dacă instituţia nu are posibilitatea de a interveni direct pentru atenuarea probabilităţii şi/sau impactului, riscurile sunt necontrolabile. Orice măsură adoptată în acest context se integrează unui sistem cunoscut drept controlul intern, existând patru mari aspecte ale controlării riscurilor de corupţie:

5.2.1. *Eliminarea/evitarea riscurilor de corupţie*

Această strategie de răspuns la risc constă fie în eliminarea activităţilor (circumstanţelor) care generează riscurile, fie în modificarea profundă a modul de desfăşurare a activităţilor ori a manierei în care personalul îşi îndeplineşte atribuţiile presupuse de acestea. Opţiunea încetării activităţii este semnificativ redusă în sectorul public: anumite activităţi sunt derulate în cadrul acestuia tocmai pentru că riscurile de corupţie asociate sunt atât de mari încât nu există un alt mod de obţinere a rezultatelor sau de furnizare a serviciilor atât de necesare publicului larg (relaţia previzionată cost/beneficiu este acceptată din start ca fiind în pericol). Dacă aplicarea strategiei este limitată în cazul activităţilor ce ţin de scopul organizaţiei publice, ea poate fi însă avută în vedere pentru o serie întreagă de activităţi de tip "suport", dacă nu există altă cale de a controla riscurile în limite tolerabile.

5.2.2. Tratarea/atenuarea riscurilor de corupţie Aceasta este abordarea cea mai frecventă, un număr foarte ridicat de riscuri de corupţie putând fi controlat în acest mod. Opţiunea tratării/atenuării constă în faptul că, în timp ce instituţia va continua să-şi desfăşoare activităţile specifice care generează riscuri de corupţie, aceasta ia măsuri, implementând instrumente de control intern pentru a menţine riscurile în limite acceptabile ori tolerabile.

Raportate la această strategie de răspuns la risc, celelalte strategii menţionate pot fi considerate ca fiind excepţii, recurgându-se la ele numai atunci când riscurile nu pot fi controlate intern până la un nivel satisfăcător, care nu periclitează realizarea obiectivelor (de aici şi importanţa controlului intern în managementul riscurilor de corupţie). Acesta, după implementare, are menirea să ofere asigurări rezonabile că obiectivele vor fi atinse, ceea ce este acelaşi lucru cu a afirma că prin control intern se obţin asigurări rezonabile asupra menţinerii riscurilor în limite acceptabile.

5.2.3. Transferarea riscurilor de corupţie

Strategia constă în încredinţarea gestionării riscului unui terţ care are expertiza necesară gestionării acelui risc, prin aceasta urmărindu-se, pe de o parte, micşorarea expunerii instituţiei, tipului de activitate ori categoriei de personal, iar pe de altă parte, gestionarea eficace a riscului de către un terţ specializat. Pentru anumite categorii de riscuri, cel mai bun răspuns este transferarea lor, opţiunea fiind benefică mai ales în cazul reducerii consecinţelor financiare sau patrimoniale asociate faptelor de corupţie. Este important de menţionat că anumite riscuri nu sunt (integral) transferabile, în particular nefiind posibil să se transfere riscurile legate de credibilitatea/reputaţia instituţiei, în contextul săvârşirii faptelor de corupţie.

5.2.4. *Monitorizarea permanentă (acceptarea) riscurilor de corupţie*

Acest tip de răspuns constă în acceptarea riscului cu condiţia menţinerii sale sub o permanentă supraveghere. Acceptarea intervine atunci când aplicarea unei alte strategii de răspuns la risc nu este posibilă. Parametrul supravegheat cu precădere este probabilitatea, deoarece strategia monitorizării se aplică în cazul riscurilor cu impact semnificativ (moderat, ridicat şi critic), dar cu probabilitate mică de apariţie (foarte puţin probabile şi improbabile). În esenţă, ea presupune o amânare a luării măsurilor de control până în momentul în care circumstanţele vor determina o creştere a probabilităţii de apariţie a riscurilor supuse acestui tratament. Avantajul aplicării unei astfel de strategii de răspuns la risc constă în utilizarea resurselor disponibile la un moment dat numai pentru riscurile cu expunere mare, instituţia aflându-se permanent în situaţia de a-şi stabili priorităţile în funcţie de resurse.

Dezavantajul strategiei constă în faptul că întârzierea în tratarea riscului poate diminua şansele de a face în viitor un management eficace al riscurilor. Din această cauză, aplicarea strategiei de monitorizare permanentă trebuie precedată de o analiză serioasă a duratei pe care o presupune implementarea măsurilor de tratare a riscurilor. Dacă această durată este mare, este de preferat ca momentul de debut al tratării riscurilor să nu fie amânat. Unei astfel de analize trebuie supuse obligatoriu riscurile cu probabilitate mică de apariţie, dar cu un impact ridicat dacă obiectivele afectate au caracter strategic.

5.2.5. *Tratarea situaţiilor dificile, determinate de materializarea riscurilor de corupţie*

Tratarea situaţiilor dificile constă în elaborarea unor planuri de intervenţie ce urmăresc diminuarea impactului în cazul în care riscul se materializează. De aceea, strategia tratării riscurilor materializate nu este o alternativă la celelalte strategii, ci o acţiune complementară. În esenţă, prin tratarea situaţiilor dificile se dă un răspuns la întrebarea: Ce facem dacă măsurile de control intern eşuează şi riscul se produce ? Orice risc care este monitorizat sau tratat trebuie însoţit de un plan care să descrie acţiunile ce trebuie întreprinse în cazul în care el se materializează.

5.2.6. *Criterii de evaluare a potenţialului strategiilor de control*

Pentru a evalua potenţialul răspunsurilor destinate riscurilor înainte de a le aplica (dacă sunt bine concepute şi suficient de adaptate acestora), putem utiliza criterii de apreciere, fiecare măsură de control trebuind să răspundă următoarelor exigenţe:

(1) să fie adecvată, adaptată riscului – Nivelul adecvat de răspuns va trebui să fie determinat în baza expunerii la risc. Acesta poate merge de la nivelul „înaltă/extremă", moment în care activitatea din domeniul vulnerabil ori expus acestuia nu va mai putea avansa înainte de aplicarea unui răspuns la acesta, până la nivelul „fără importanţă", pentru riscurile minore. Altfel spus, trebuie să evităm să alocăm eforturi considerabile în timp sau resurse pentru a remedia riscuri minore, recomandat fiind să urmărim concentrarea eforturilor asupra riscurilor celor mai importante.

(2) să presupună un cost echitabil – Rentabilitatea răspunsurilor la riscuri trebuie evaluată, pentru ca timpul, efortul şi fondurile cheltuite pentru conceperea şi aplicarea răspunsurilor la riscuri să nu depăşească bugetul prevăzut. Fiecare risc trebuie să beneficieze de propriul său buget aprobat, acesta trebuind integrat în bugetul alocat activităţii afectate ori vulnerabile.

(3) să vizeze momentul optim al intervenţiei – Este necesară definirea/planificarea unui interval de acţiune pentru a circumscrie perioada în care vor trebui aplicate/executate răspunsurile, dacă se doreşte cu adevărat să se acţioneze asupra riscurilor de corupţie în discuţie. Pentru anumite riscuri va trebui adoptată o acţiune imediată, în timp ce pentru altele se poate dovedi mult mai înţelept să se aştepte (fără a se înţelege prin aceasta că se va aştepta până va fi prea târziu), căci riscul ar putea să nu se concretizeze deloc pe durata perioadei caracterizate prin risc.

(4) să fie aplicabilă – Ar fi complet inutil să se definească răspunsuri care nu vor putea fi aplicate, din raţiuni de natură tehnică, financiară, de greşită stabilire a priorităţilor ori pentru că sunt situate în

afara capacității de acțiune a celor responsabili cu aplicarea sa. Dacă răspunsul pare a aștepta „apariția unui miracol" ori „inventarea unei soluții necunoscute până în prezent", șansele de eșec sunt extrem de mari.

(5) să aibă un efect previzibil asupra riscului – Toate măsurile de control trebuie să aibă un efect previzibil. Eficacitatea unui răspuns poate fi evaluată prin intermediul unei „analize post-răspuns". Această analiză determină nivelul de risc rezidual sub ipoteza executării eficace a răspunsului propus, luându-se în calcul, de asemenea, și riscurile reziduale legate de acest răspuns. Este de dorit ca situația de după aplicarea măsurii de control al riscului să fie mai bună decât cea anterioară.

(6) să fie acceptată de cei direct interesați – Trebuie obținut consensul și acordul părților interesate (conducătorul componentei instituției, membrii colectivului profesional, partenerii interni sau externi ai acestora) înainte de conceperea și aplicarea răspunsurilor, cu atât mai mult dacă un răspuns ar putea conduce la modificări/redefiniri ale modalităților de planificare, organizare, desfășurare și evaluare a rezultatelor din cadrul domeniului de activitate în care acestea au un interes particular.

(7) să fie atribuită și acceptată responsabilitatea aplicării sale – Fiecare răspuns trebuie să devină responsabilitatea unei persoane nominalizate și, foarte important, aceasta trebuie să accepte responsabilitatea. Acest lucru garantează că există un singur punct de contact pentru implementarea și urmărirea aplicării răspunsului la riscurile de corupție. Atribuirea măsurilor de control necesită acordarea unei atenții speciale delegării de responsabilitate și alocării de resurse necesare pentru a face posibile acțiunile corespondente.

În concluzie, fiecare măsură de control al riscurilor de corupție trebuie să răspundă acestor șapte criterii pentru a reprezenta cele mai bune răspunsuri. Răspunsurile formulate în baza acestor criterii vor fi mult mai bine adaptate (în raport cu cele mai slab concepute sau evaluate), capabile să furnizeze efectele prevăzute și vor garanta atingerea obiectivelor instituției în fața incertitudinilor mediului intern și extern.

5.3. *Registrul riscurilor de corupție*

Managementul riscurilor de corupție se realizează eficient prin intermediul Registrului riscurilor de corupție (numit în continuare Registru), acesta ajutându-l pe responsabilul unui domeniu de activitate sau al unei activități specifice să documenteze rezultatele tuturor etapelor procesului de gestiune a riscurilor de corupție parcurse până în acest moment (identificare, descriere, evaluare, stabilirea strategiilor/măsurilor de control) într-un singur document.

Registrul trebuie să fie ușor de examinat și accesibil atât personalului de conducere, cât și organelor de control ori altor organisme sau autorități care, legal, pot avea acces la datele și informațiile cuprinse în acesta. El trebuie să ofere elemente necesare în vederea adoptării deciziilor adecvate pentru diminuarea ori controlul riscurilor de corupție ce pot afecta realizarea obiectivelor stabilite pentru instituție, reflectând circumstanțele concrete și, în același timp, atitudinea conducerii față de riscuri.

Registrul completat corect devine documentul prin care se atesta că în cadrul instituției s-a introdus un sistem de management al riscurilor de corupție și că acesta funcționează. El reprezintă doar sinteza informațiilor și deciziilor luate în urma managementului riscurilor. Din acest motiv, toată documentația privind riscurile trebuie clasificată și îndosariată, astfel încât atunci când se face o evaluare a sistemului de management al riscurilor aceasta să fie disponibilă.

5.3.1. *Conținutul, forma de redactare și modul de elaborare*

Modelul de registru de risc prezentat mai jos este minimal, instituțiile putându-l dezvolta pentru a reflecta și alte informații considerate relevante, riscurile nefiind prefabricate generalizabile nici măcar ca formulare. Registrul cuprinde informații referitoare la toate etapele managementului riscurilor, pentru fiecare domeniu ori tip de activitate specifică, reprezentând materializarea în formă scrisă a estimărilor, evaluărilor și analizelor realizate de către membrii Grupului, cu suportul angajaților instituției.

El se redactează pe suport de hârtie, cu ajutorul mijloacelor electronice, de către consilierul pentru integritate, conform modelului din Anexa nr. 6, în două părți, coloanele din cadrul formularului trebuind completate după următorul algoritm:

Partea 1. INFORMAȚIA CONTEXTUALĂ

a) Descrierea instituției care face obiectul evaluării – denumirea, datele de contact, subordonarea la nivel județean și național, structura organizatorică (birouri, compartimente ori similare, precum și unități subordonate), cu competențele și datele de contact ale acestora;

b) Relațiile de cooperare/colaborare – menționarea instituțiilor administrației publice cu care instituția ori componentele acesteia întreține relații de cooperare/colaborare, denumirilor, datelor de contact ale acestora, menționarea cadrului legal al colaborării, descrierea activităților desfășurate în comun și a responsabilităților reciproce;

c) Documentele utilizate pentru evaluare – furnizarea unei liste a documentelor de referință necesare pentru desfășurarea activității, sarcinilor și obținerea rezultatelor în cadrul instituției evaluate, a actelor normative interne utilizate în cadrul diferitelor etape ale managementului riscurilor de corupție, cu precizarea tipului de document, a domeniului de activitate ori relațiilor profesionale reglementate și indicarea deținătorului;

Partea a 2-a. REGISTRUL RISCURILOR DE CORUPȚIE

-coloana 1 – numărul de ordine: se va utiliza un sistem de numerotare pentru a diferenția riscurile identificate;

-coloana 2 – descrierea riscului inerent: se va înscrie un enunț care definește riscul real de corupție (prin diferențiere de cauzele și efectele acestuia), incluzând CE și CUM se poate întâmpla, în mod potențial, dacă amenințările și vulnerabilitățile la corupție nu sunt controlate în mod adecvat; aceste riscuri coincid și rezultă din totalitatea riscurilor aferente activităților desfășurate pentru realizarea fiecărei activități;

-coloana 3 – descrierea cauzelor riscului inerent: se va înscrie un enunț care descrie în mod sumar cauzele riscului descris în coloana 2;

-coloana 4 – descrierea efectelor/consecințelor riscului inerent: se va înscrie un enunț care descrie în mod sumar efectele riscului descris în coloana 2, precum și domeniile ori dimensiunile pe care acestea se pot manifesta (continuitatea activității, buget, eficiența activității, reputația instituției etc.);

-coloana 5 – probabilitatea: se va înscrie valoarea probabilității asociate fiecărui risc inerent, în parte, apreciată pe baza datelor existente în cadrul organizației. În acest sens, se analizează frecvența cu care s-au manifestat riscurile respective într-un interval de timp anterior și anticipările de manifestare pentru perioada următoare. Probabilitatea va fi apreciată pe baza unei scale de estimare, astfel:

-pentru nivel improbabil se înscrie valoarea 1;
-pentru nivel foarte probabil se înscrie valoarea 2;
-pentru nivel posibil se înscrie valoarea 3;
-pentru nivel probabil se înscrie valoarea 4;
-pentru nivel aproape sigur se înscrie valoarea 5.

-coloana 6 – impactul global: se va înscrie valoarea obținută prin luarea în considerare a tuturor componentelor/dimensiunilor de impact identificate pentru fiecare risc în parte. Impactul global va fi evaluat similar cu evaluarea probabilității, astfel:

-pentru nivel foarte redus se înscrie valoarea 1;
-pentru nivel redus se înscrie valoarea 2;
-pentru nivel moderat se înscrie valoarea 3;
-pentru nivel ridicat se înscrie valoarea 4;
-pentru nivel major/critic se înscrie valoarea 5.

-coloana 7 – expunerea la riscul inerent: se va înscrie valoarea expunerii la riscul inerent ca produs dintre probabilitate și impactul global (col.5 x col.6)

-coloana 8 – prioritatea/gravitatea riscului inerent: se stabilește prioritatea tratamentului riscului de corupție prin intermediul nivelului de expunere la acesta și a timpului disponibil pentru intervenție, conform celor stabilite în cadrul subcapitolului 4.6. Gravitatea riscului va fi apreciată pe baza unei scale de estimare, astfel:

-pentru termen foarte scurt se va înscrie mențiunea imediat;
-pentru termen scurt se va înscrie mențiunea maxim o lună;
-pentru termen mediu se va înscrie mențiunea maxim 3 luni; -pentru termen lung se va înscrie mențiunea maxim 6 luni;
-pentru termen foarte lung se va înscrie mențiunea maxim 12 luni.

-coloana 9 – măsuri existente pentru prevenirea/controlul riscului inerent: se va înscrie denumirea fiecărei acțiuni de reducere a riscului inerent; dacă nu sunt prevăzute asemenea măsuri, se va trece mențiunea „inexistente" și se trece la completarea coloanei 11;

-coloana 10 – aprecierea măsurilor de control existente: se va utiliza instrumentul de evaluare a măsurilor de prevenire/control existente. Eficienţa acestor măsuri va fi apreciată pe baza unei scale de estimare, astfel:

-pentru valoarea 3 se înscrie ineficiente;

-pentru valoarea 4 se înscrie reduse/slabe;

-pentru valorile 5– 8 se înscrie bune;

-pentru valori în intervalul 9– 12 se înscrie foarte bune;

-coloana 11 – necesitatea unor măsuri (suplimentare) de prevenire/control: se va completa cu menţiunile DA sau NU; dacă răspunsul este DA, se va înscrie denumirea fiecărei acţiuni suplimentare de reducere a riscului considerată necesară.

-coloana 12 – aplicabilitatea măsurilor suplimentare necesare: se va completa cu menţiunile „posibilă, dar neaplicabilă" sau „posibilă şi aplicabilă"; dacă răspunsul este „posibilă, dar neaplicabilă", se vor menţiona motivele ori argumentele, indicându-se care sunt alternativele în planul prevenirii/controlului riscurilor în raport cu resursele (financiare, umane, de timp etc.) disponibile;

-coloanele 13, 14 şi 15 – parametrii riscului rezidual: se vor înscrie valorile rezultate după acţiunea măsurilor (suplimentare) de reducere a riscului inerent, evaluate similar cu cele de la col. 5, 6, 7; riscul rezidual are semnificaţia limitelor de toleranţă la risc, adică obiectivul ce trebuie atins prin măsurile de control intern;

-coloana 16 – măsuri posibile în cazul materializării riscului: se vor descrie acţiunile/măsurile care vor fi întreprinse pentru a minimiza impactul riscului de corupţie, dacă acesta se materializează în ciuda tuturor eforturilor depuse pentru eliminare, diminuare ori control;

-coloana 17 – resurse necesare: se vor documenta toate resursele necesare pentru implementarea prevenirii/controlului riscului (financiare, umane, tehnice, de timp etc.), precum şi orice implicaţii care ar putea exista în privinţa acestora (implicaţiile costurilor/resurselor financiare sau necesităţile personalului);

-coloana 18 – termen/durată: se va înscrie data/termenul la care va fi efectuată următoarea revizuire a riscului, pentru a ne asigura că acţiunea este desfăşurată şi finalizată într-o manieră bine determinată;

-coloana 19 – responsabil(i): se va înscrie funcţia, numele, prenumele şi locul de muncă ale responsabilului de risc desemnat;

[1] Această situaţie se întâlneşte cel mai frecvent în cazul riscurilor externe generate de mediul (contextul) în care instituţia funcţionează.

[2] Exemple: Este de preferat să se restrângă o activitate (eliminarea unor obiective şi, implicit, a sarcinilor aferente) dacă riscurile de corupţie asociate acesteia sunt atât de mari încât ar pune în pericol corelaţia cost/beneficiu preconizată pentru acea activitate. Concret, se poate renunţa la un angajat dacă riscurile asociate prestaţiei acestuia sunt prea mari pentru a putea fi controlate cu costuri rezonabile, se poate înlocui o activitate manuală cu o alta concepută în sistem informatizat (ale cărei riscuri sunt mai reduse şi pot fi controlate fără a implica costuri disproporţionat de mari în raport cu beneficiile).

[3] Sunt numeroase cazurile în care riscurile de corupţie nu pot fi controlate intern până la un nivel acceptabil al expunerii sau costurile pe care această opţiune le presupune sunt disproporţionat de mari în raport cu beneficiile.

Capitolul VI – Monitorizarea şi reevaluarea riscurilor

Conform modelului de management al riscurilor de corupţie prezentat în capitolul 1, această etapă încheie ciclul compus din identificarea, descrierea, evaluarea şi prevenirea/controlul riscurilor. Ea presupune monitorizarea/reevaluarea evaluării şi controlului riscurilor de corupţie, cu o frecvenţă determinată de planul de prevenire a acestora, având drept obiectiv analiza rezultatelor demersului şi stabilirea acţiunilor care vor trebui întreprinse în viitor.

Motivele care impun derularea acestei etape sunt reprezentate de necesitatea monitorizării modificării profilurilor de risc, ca urmare a implementării instrumentelor de control intern şi a circumstanţelor care favorizează apariţia riscurilor, de nevoia obţinerii de asigurări privind eficacitatea gestionării riscurilor de corupţie, precum şi de identificarea nevoii de a adopta măsuri suplimentare de control.

Monitorizarea şi reevaluarea trebuie:

(1) să dea asigurări că acţiunile menite să reducă riscurile au condus în mod real la aceasta, în limita termenelor şi a bugetelor stabilite, şi că toate aspectele procesului de gestionare a riscurilor sunt analizate cel puţin anual;

(2) să ofere asigurări că riscurile sunt supuse revizuirii cu o frecvenţă corespunzătoare, stabilită în raport cu mobilitatea circumstanţelor şi a naturii instrumentelor de control intern ce urmează a fi implementate, situaţiile în care se impune aceasta fiind:

a) cel puţin o dată pe an;

b) în urma adoptării unor decizii importante care vizează transformarea posturilor, modificarea fişelor posturilor, schimbări semnificative în privinţa serviciilor specializate furnizate, reorganizării activităţii sau a institutiei etc.;

c) ca urmare a unei informări suplimentare privind identificarea şi evaluarea riscurilor din cadrul instituţiei;

d) după săvârşirea unor fapte de corupţie, considerate iniţial ca fiind improbabile.

(3) să stabilească dacă este necesară adoptarea unor măsuri suplimentare de prevenire/control şi dacă mecanismele de alertare ale nivelelor superioare manageriale, în privinţa noilor riscuri sau a schimbărilor survenite la riscurile deja identificate, sunt abordate corespunzător.

Revizuirea riscurilor şi a procesului de gestionare a acestora se face de către responsabilii de risc, managerii de pe diferitele nivele ierarhice ale instituţiei. Aceştia au obligaţia de a evalua riscurile din sfera lor de responsabilitate, stadiul de implementare şi eficacitatea instrumentelor de control intern utilizate.

Primar,
Prof.Lascar

