

GESTIÓ DE RISCOS D'INTEGRITAT

per a

Autoritats de Lluita contra la Corrupció (ACA)

i

Organismes de Supervisió Policials (POB)

G U I A

Índex:

1. Visió General

- 1.1 Gestió de riscos interna i gestió de riscos externa per a ACA i POB
- 1.2 Abast
- 1.3 El que no ha de ser
- 1.4 Grups destinataris
- 1.5 Condicions prèvies
- 1.6 Formació i competències

2. Elements clau de la gestió de riscos d'integritat

- 2.1 Elements clau
- 2.2 Procés de gestió de riscos d'integritat
- 2.3 Identificació de riscos d'integritat
- 2.4 Anàlisi i avaluació de riscos d'integritat
- 2.5 Tractament de riscos d'integritat
- 2.6 Opcional: monitoratge i auditoria externa

3. Gestió de riscos interna per a ACA i POB

- 3.1 Marcar la tònica des de dalt
- 3.2 Riscos d'integritat
- 3.3 Àrees de risc (perspectiva jurídica)
- 3.4 Altres àrees de risc (si escau)
- 3.5 Implementació

4. Gestió de riscos d'integritat externa a càrrec d'ACA i de POB

- 4.1 Elecció de l'organisme
- 4.2 Fonts per a la identificació de riscos d'integritat
- 4.3 Factors de riscos de corrupció
- 4.4 Publicitat
- 4.5 Aplicació en la formació d'integritat i de lluita contra la corrupció

5. Requisits mínims per a gestors de riscos i assessors d'integritat

- 5.1 Competències
- 5.2 Formació addicional
- 5.3 Resultat de l'aprenentatge i adquisició de competències
- 5.4 Mètodes per a la formació de gestors de riscos

6. Glossari bàsic

7. Fonts

Annex 1: Punts forts i punts febles

Introducció

Per dur a terme les seves responsabilitats, institucions públiques com les autoritats de lluita contra la corrupció (ACA, per les sigles en anglès) o els organismes de supervisió policials (POB, per les sigles en anglès) fan servir cada vegada més eines de gestió que fins ara s'empraven sobretot en el sector privat, com ara la gestió de projectes, la gestió de riscos o la gestió de compliment. A fi de treure el màxim partit d'aquestes eines i d'augmentar l'eficiència de l'administració pública, cal conèixer els mètodes, els camps d'aplicació, el valor afegit i els efectes de cada eina.

En la 16a Conferència Professional Anual i Assemblea General celebrades del 15 al 17 de novembre de 2016 a Riga, es va impulsar la creació d'un grup de treball sobre gestió de riscos i anàlisi de riscos. El grup de treball començà la seva activitat a principis de 2017, presidit per Àustria. El formaven representants d'Àustria, Azerbaidjan, Bulgària, Estònia, Alemanya, Hongria, Kosovo, Portugal, Moldàvia, Romania, Eslovènia i Espanya. Entre abril i setembre de 2017 es van celebrar a Àustria, Eslovènia i Moldàvia dues reunions del grup de treball i una reunió addicional trilateral. També es van estudiar diverses contribucions escrites.

En la 17a Conferència Professional Anual i Assemblea General, celebrades del 15 al 17 de novembre de 2017 a Lisboa, es va presentar la guia sobre la gestió de riscos d'integritat per a ACA i POB, la qual va ser adoptada com a estàndard de treball per a les autoritats pertanyents a l'associació EPAC/EACN.

L'objectiu d'aquesta guia és ajudar als membres de l'EPAC/EACN, tant ACA com POB, a lluitar contra la corrupció, promoure els aspectes de compliment i fomentar el desenvolupament d'una política de riscos comú entre els membres de l'EPAC/EACN.

El grup de treball «Gestió de Riscos i Anàlisi de Riscos» proposa la presentació d'aquesta guia al Grup d'Estats contra la Corrupció (GRECO) del Consell d'Europa perquè es pugui aplicar en el marc de la 5a Ronda d'Avaluació de GRECO.

1. Visió general

La gestió de riscos és la manera professional de fer front als riscos. Comprèn totes les mesures necessàries per identificar, analitzar, avaluar, supervisar i controlar els riscos.

Per a les autoritats de lluita contra la corrupció (ACA) i els organismes de supervisió policials (POB), la gestió de riscos es pot realitzar de dues formes:

- establint un sistema de gestió de riscos integral per augmentar l'eficàcia de les ACA i els POB mateixos i per optimitzar l'assoliment dels seus objectius (*enfocament intern*);
- contribuint a la realització de les funcions de les ACA i els POB, és a dir, la prevenció i la lluita contra la corrupció, identificant, analitzant i avaluant riscos de corrupció (*enfocament extern*).

1.1 Gestió de riscos interna i gestió de riscos externa per a ACA i POB

Sobretot en èpoques de molts canvis, els organismes han de poder identificar ràpidament els seus riscos i oportunitats si volen protegir, conservar i aprofundir els seus valors. La gestió de riscos els ajuda a fer-hi front.

Les ACA i els POB centren sovint l'atenció pública per la natura de les seves

responsabilitats. Estan obligats a complir la seva tasca demostrant un nivell màxim d'ètica i seguint estàndards professionals.

La gestió de riscos és una eina de gestió que serveix per identificar, analitzar i avaluar els riscos d'un organisme concret, i per aplicar-la cal definir abans els objectius, les estratègies, la cultura i la política que dominen l'organisme pel que fa a la gestió de riscos.

Aquesta guia ha de ser el punt de partida per establir uns estàndards mínims sobre gestió de riscos a les ACA i els POB i per establir la gestió de riscos i l'anàlisi de riscos com a eines destinades a facilitar el treball de prevenció de la corrupció.

La gestió de riscos interna té un abast més ampli que l'externa, perquè pot cobrir tot tipus de riscos per als POB i les ACA. La valoració externa, per la seva banda, aporta als organismes informació més precisa i equilibrada a l'hora d'ajudar-los a gestionar els seus riscos d'integritat.

La metodologia per a la valoració interna i per a la valoració externa és força semblant. Tots dos tipus de valoració tenen els seus punts forts i els seus punts febles pel que fa en concret a la gestió de la corrupció i del frau (vegeu Annex).

1.2 Abast

Aquesta guia:

- contribueix a sensibilitzar sobre aspectes de la lluita contra la corrupció (Convenció de les Nacions Unides contra la Corrupció, UNCAC, Art. 6);
- busca establir uns estàndards mínims;
- defineix una política de gestió de riscos comuna de conformitat amb la política de l'EPAC/EACN;
- se centra en l'aspecte pràctic de la gestió de riscos;
- subratlla la importància de la gestió de riscos i de l'anàlisi de riscos;
- es pot aplicar com a eina per a la prevenció de la corrupció i per identificar riscos d'integritat;
- està pensada per a valoracions tant internes com externes;
- constituirà un punt de partida per a una bona administració;
- busca protegir contra influències il·lícites;
- contribueix a impedir conflictes d'interessos;
- contribueix a identificar nivells i àrees de risc;
- inclou mètodes;
- hauria d'implementar-se com a part del treball habitual, d'un pla d'integritat o de plans d'acció i estratègies de lluita contra la corrupció nacionals, locals o sectorials.

1.3 El que no ha de ser

Ni el grup de treball ni la guia tenen com a objectiu simplement descriure estàndards, presentar estadístiques nacionals, elaborar un manual o dissenyar una carpeta o un fullet. La guia no serà massa complexa ni farà servir termes ambigus o poc clars.

1.4 Grups destinataris

- forces de l'ordre
- autoritats policials
- autoritats de lluita contra la corrupció
- organismes de supervisió policials
- institucions i departaments públics

1.5 Condicions prèvies

Cal que es compleixin les següents condicions prèvies:

- compromís de la direcció per establir una cultura d'integritat als organismes;
- compromís de la direcció per implementar una gestió de riscos (marcar la tònica des de dalt);
- integració de la guia en la policia nacional o en una altra policia pertinent;
- disponibilitat de recursos (pressupost, temps i recursos humans);
- formació específica prèvia i adquisició prèvia de certes competències.

1.6 Formació i competències

Perquè funcionin bé el sistema d'anàlisi de riscos i el sistema de gestió fa falta adquirir un coneixement bàsic però sòlid dels mètodes i la capacitat d'aplicar-los en la pràctica. (Vegeu també el capítol 6).

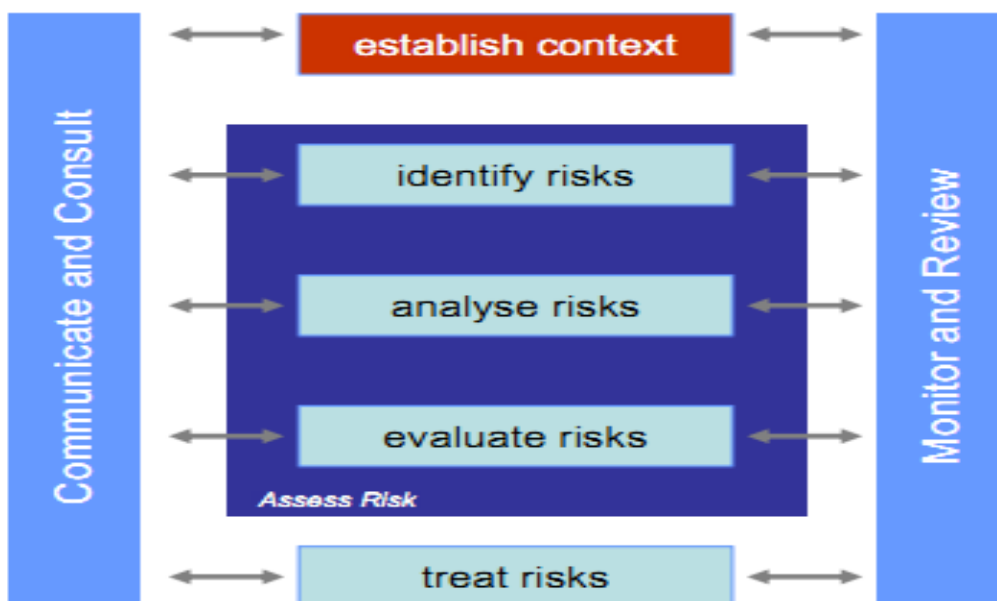
2 Elements clau de la gestió de riscos d'integritat

Per aconseguir una gestió de riscos d'integritat de la qualitat necessària fa falta complir els elements clau següents:

2.1 Elements clau

- tots els principals procediments de treball a tots els camps d'acció;
- valoracions jurídiques;
- cultura institucional;
- factors humans.

2.2 Procés de la gestió de riscos d'integritat:



Comunicar i consultar	establir context	Supervisar i revisar
	identificar riscos	
	analitzar riscos	
	avaluar riscos	
	<i>Valorar risc</i>	
	tractar riscos	

Font: Victorian Managed Insurance Authority (VMIA), *Risk Management*, de Stephen Owen (març de 2010)

2.3 Identificació de riscos d'integritat

El procés de gestió de riscos d'integritat hauria de començar sempre per la identificació de riscos. Per a això es consideraran diversos mètodes:

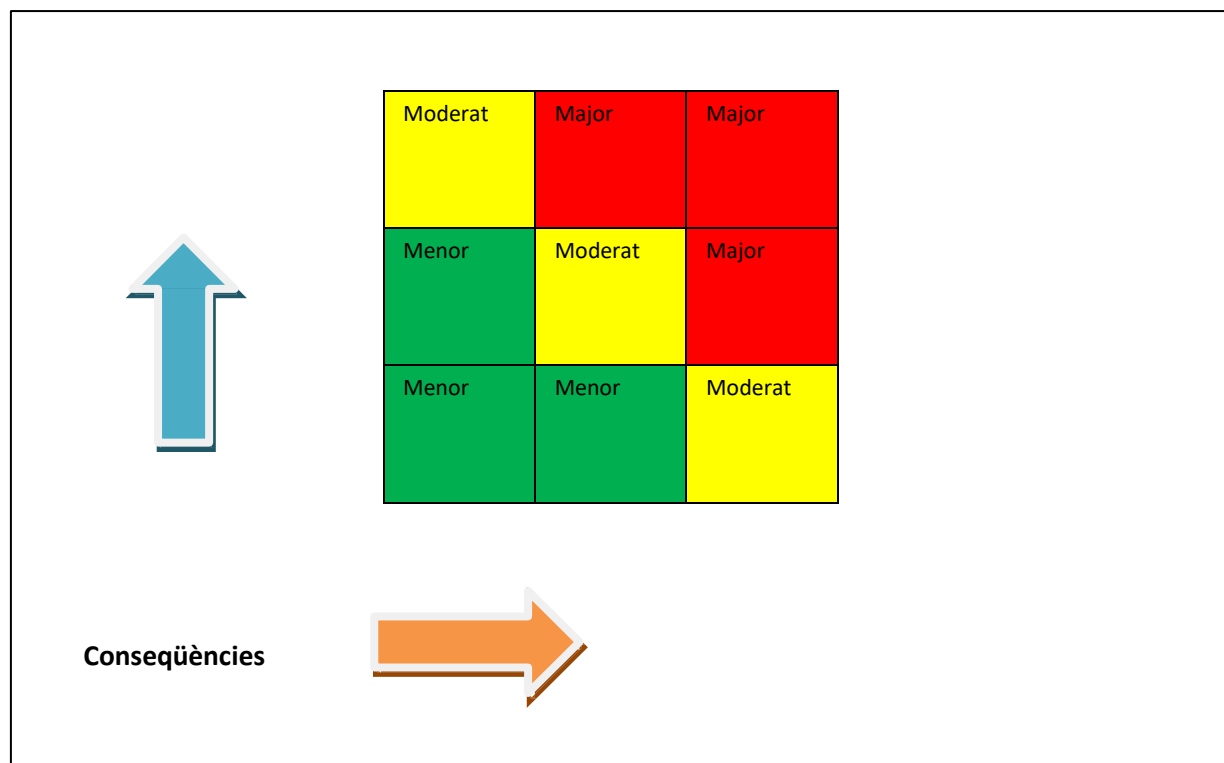
- mètodes creatius, *brainstorming*, tallers;
- mètodes d'anàlisi de procés;
- anàlisis d'escenaris possibles (creïbles) plantejant el pitjor dels casos;
- anàlisis jurídiques;
- estudis de cas i mètodes de causes arrel (Protocol de Londres, Ishikawa, etc.);
- mètodes de millors pràctiques (vegeu 5.4);
- seminaris web conduïts per les parts.

(Segons ISO 31000)

2.4 Anàlisi i avaluació de riscos d'integritat

Una vegada identificats els riscos d'integritat, hauran de ser analitzats i avaluats des de les perspectives de probabilitat i conseqüències. Per facilitar aquesta anàlisi, es recomana utilitzar una matriu de com a mínim 3 x 3.

Probabilitat



Font: versió adaptada de la metodologia descrita en el Pla d'Integritat de la Comissió per a la Prevenció de la Corrupció, República d'Eslovènia.

El següent és un exemple de com cal classificar diferents nivells de probabilitat i conseqüències. Aquest model es pot adaptar a l'anàlisi pertinent i també es pot utilitzar com a base per a matrius de 4 x 4, 5 x 5, etc.

Probabilitat		
1	Molt improbable	un cop cada 5 anys; el factor de risc no s'ha produït mai o només una vegada
2	Probable (possible)	un cop l'any; el factor de risc podria produir-se en els propers cinc anys; podria repetir-se diverses vegades
3	Molt probable (freqüent)	un cop cada sis mesos; el factor de risc es produirà en els propers cinc anys; es repetirà diverses vegades

Conseqüències		
1	Menor	pràcticament no hi ha conseqüències
2	Moderat	les conseqüències tenen cert impacte en l'organització
3	Major (crític a catastròfic)	les conseqüències són significatives

Font: versió adaptada de la metodologia descrita en el Pla d'Integritat de la Comissió per a la Prevenció de la Corrupció, República d'Eslovènia.

No obstant això, un bon sistema de gestió de riscos requereix descripcions de probabilitats i conseqüències fetes a mida en funció de l'especificitat de cada organisme.

2.5 Tractament de riscos d'integritat

Després de la identificació i l'anàlisi de riscos d'integritat, cal prendre una decisió sobre la manera en què el tractament de riscos tindrà en compte el nivell de tolerància al risc de l'organisme. A continuació aquesta estratègia de tractament haurà de ser inclosa en un pla d'integritat. En general, el risc no s'elimina del tot només aplicant el pla d'integritat; només es redueix per sota del nivell de tolerància al risc.

A l'hora de triar un tractament de riscos, convé tenir en compte la relació entre el risc genèric i el nivell de tolerància al risc, així com el fet que les mesures de tractament del risc haurien de ser proporcionals a la conseqüència possible del risc.

Aquests són els tipus més comuns de tractament de riscos:

Evitar el risc: cobreix els procediments destinats a la prevenció de riscos. Bàsicament, consisteix a posar fi a una activitat que pot convertir-se en un factor de risc. Com és lògic, els organismes públics no poden optar gaire per aquest tipus de tractament, ja que les seves activitats vénen determinades per llei i no per decisions individuals.

Traslladar el risc: significa que l'organisme intenta trobar un soci que es faci càrrec del risc i també de la responsabilitat del tractament de riscos, normalment a canvi d'una

compensació. Una forma típica és externalitzant una activitat determinada. Cal tenir en compte, però, els riscos secundaris que resulten de l'externalització mateixa, la qual cosa significa que, en general, l'externalització no redueix el risc.

Mitigar riscos: aquest és el tractament més emprat que es pot aplicar per a la majoria dels riscos. L'eina central per mitigar riscos és un pla (el pla d'integritat) que inclou les mesures necessàries per reduir el risc de manera que es mantingui per sota del nivell de tolerància al risc de l'organització. El seu objectiu pot ser tant reduir la probabilitat del risc com elaborar mesures per reduir les conseqüències del risc.

Retenir el risc: aquest terme es refereix a assumir conscientment el risc. Pot ser un tractament útil en casos de riscos genèrics relativament menors o quan l'efecte previst d'altres formes de tractar els riscos no seria proporcionat a les despeses. També és possible, lògicament, que l'organisme simplement no pugui fer altrament que assumir el risc. No obstant això, cal no oblidar aquests riscos i avaluar-los periòdicament.

2.6 Opcional: monitoratge i auditoria externa

Es recomana seguir també altres procediments de monitoratge i auditoria externa relatius a l'aplicació de les mesures de gestió de riscos per tal d'augmentar i garantir la seva eficàcia i eficiència amb paràmetres i indicadors mesurables.

3. Gestió de riscos d'integritat interna per a ACA i POB

En l'article 1.1 s'explica la importància de l'aplicació de la gestió de riscos per a l'ús intern de les ACA i els POB.

Les ACA i els POB poden implementar un sistema de gestió de riscos amb diferents tipus de valoracions, com ara:

- anàlisi;
- gestió de crisi i emergències;
- eines d'informe i monitoratge;
- nomenament d'una persona responsable de coordinar la gestió de riscos;
- eines d'avaluació (qui controla i com?, p. ex. organismes supervisors).
- examen de l'eficiència, la idoneïtat, l'estat d'implementació, etc. de les mesures adoptades;

Aquestes valoracions es poden utilitzar per a tot tipus de riscos (riscos d'incompliment, riscos de seguretat, riscos pressupostaris, etc.).

3.1 Marcar la tònica des de dalt

Cal considerar la gestió de riscos com a part de tot lideratge responsable, és a dir, com una eina de gestió. Per tant, els directius superiors haurien de poder:

- donar exemple vivint i marcant la tònica des dels llocs superiors i intermedis;
- desenvolupar una política de riscos amb una estratègia i cultura determinades;
- definir clarament objectius estratègics;
- enfortir l'organisme i fer més segur l'entorn de treball;
- sensibilitzar sobre la gestió de bones oportunitats;
- utilitzar procediments de treball establerts com a eina educativa per a empleats nous.

3.2 Riscos d'integritat

Els camps típics en els quals poden sorgir riscos d'integritat són, per exemple:

- contractació i administració de béns;
- conflictes d'interès i favoritisme;
- donar i rebre regals;
- incompatibilitats, restriccions i limitacions;
- restriccions post-ocupació
- influències indegudes o il·lícites
- protecció de denunciants
- recursos humans (contractació, motivació, disciplina)
- gestió de coneixements – pèrdua de coneixements pràctics
- transparència i presa de decisions;
- patrocini;
- àmbit operatiu;
- tecnologia; accés i emmagatzematge d'arxius;
- TI i seguretat i protecció de dades (personals);
- irregularitats financeres;
- propietat intel·lectual;
- recursos físics i materials (ús indegut, pèrdua, etc.);
- instrumentalització de les ACA i les POB (influències il·lícites)

3.3 Àrees de risc (perspectiva jurídica):

- lleis i decrets (p. ex. delictes de corrupció i abús d'autoritat oficial, revelació de secrets oficials, acords il·legals de preus, blanqueig de diners, frau, apropiació indeguda o malversació, dret fiscal, etc.);
- condicions organitzatives;
- procediments de treball;
- factors humans.

3.4 Altres àrees de risc (si escau)

En cas necessari, les anàlisis es poden estendre a subcamps que presentin riscos d'incompliment i de corrupció associats a riscos estratègics, operatius, financers, sociopolítics o legals, o a riscos mediambientals o d'inversió. També es poden aplicar en el context d'edificis, protecció contra incendis, etc.

3.5 Implementació

Com es pot implementar la gestió de riscos en la seva institució?

- Decideixi si la gestió de riscos s'implementarà mitjançant un equip de projecte o seguint la jerarquia.
- Assigni responsabilitats i estableixi un reglament ben definit.
- Informi tots els nivells de (administració, personal).
- Visualitzi els principals procediments de treball.
- Identifiqui riscos (tallers, actes documentats, valoració des dels punts de vista de riscos legals i de pèrdua de reputació).
- Dugui a terme una valoració de riscos.
- Registri i analitzi incidents i accidents a fi de tornar a valorar els riscos.

4. Gestió de riscos d'integritat externa a càrrec d'ACA i de POB

Com s'explica en l'article 1.1, la gestió de riscos externa no és un procés que tingui lloc

totalment fora de l'organisme que ha de fer front als riscos d'integritat. Per contra, és una gestió de riscos d'integritat conduïda externament per algun avaluador extern, que sol ser una ACA o un POB, i en la qual l'organisme sotmès a la valoració ha de tractar els riscos que aquest avaluador ha identificat, analitzat i avaluat. La gestió de riscos d'integritat externa representa sobretot una eina de prevenció de la corrupció utilitzada normalment per les ACA i els POB en el compliment de la seva comesa.

Vist que la metodologia de la gestió de riscos d'integritat interna i la de la gestió externa és semblant, els articles següents només il·lustraran les característiques de la valoració externa en els aspectes diferents als explicats en el capítol 2 d'aquesta guia.

4.1 Elecció de l'organisme

La primera dificultat a l'hora de realitzar una valoració externa de riscos de corrupció és prioritzar i centrar-se en organismes públics especialment vulnerables a la corrupció.

Els criteris per triar un organisme per a la gestió externa de riscos d'integritat podrien ser:

- estadístiques sobre nivells de corrupció percebuts o investigats;
- vulnerabilitat d'activitats dutes a terme;
- exposició al contacte directe amb beneficiaris de serveis públics;
- aplicació insuficient de polítiques de lluita contra la corrupció nacionals i sectorials.

4.2 Fonts d'informació per a la identificació de riscos d'integritat

És molt important confiar en fonts d'informació objectives durant el procés d'identificació de riscos d'integritat en un altre organisme. A més dels mètodes descrits a l'article 2.3, altres fonts d'informació poden ser:

- informació sobre incidents d'integritat en el passat;
- reclamacions de ciutadans i altres informacions que posseeixin les ACA i els POB;
- informes analítics, enquestes, valoracions, tallers, etc. sobre corrupció a l'organització;
- conclusions d'auditories i inspeccions realitzades per organismes superiors i de supervisió;
- informació descoberta durant tallers;
- premsa i altres mitjans.

4.3 Factors de riscos de corrupció

En analitzar els factors de l'aparició de riscos de corrupció (o els factors que la determinen), les ACA han de prestar especial atenció a:

- factors de risc externs;
- factors de risc interns;
- factors de risc operatius;
- factors de risc individuals;

4.4 Publicitat

A diferència de la gestió interna de riscos d'integritat per les ACA i els POB, que pot cobrir un àrea de riscos més àmplia i no s'ha de fer pública, la gestió externa de riscos d'integritat ha d'intentar ser transparent. És important que els esforços de lluita contra la corrupció i el frau i de promoció de la integritat siguin visibles al públic.

En aquest sentit, un factor motivador de desig de canvi en un organisme podria ser el reconeixement dels seus problemes de corrupció i un compromís públic per fer créixer un clima d'integritat. No obstant això, la possibilitat d'aplicar o no aquest enfocament dependrà del marc legal de cada país.

4.5 Aplicació de la guia en la formació d'integritat i de lluita contra la corrupció

Aquesta eina es pot utilitzar per a activitats de prevenció com ara actes informatius, seminaris, cursos de formació, *coaching* i tallers, o també per elaborar llistes de perills, per a la identificació de riscos o per a anàlisis de riscos amb valoració, com també sempre que hi hagi una necessitat concreta i es tinguin els recursos necessaris.

L'objectiu d'una anàlisi de riscos realitzada i documentada en el marc d'un taller és identificar els motius dels riscos, les seves conseqüències i la seva probabilitat d'aparició. L'anàlisi haurà de centrar-se clarament en els riscos d'incompliment, és a dir, en els motius humans i organitzatius.

5. Requisits mínims per a gestors de riscos i assessors d'integritat

Els gestors de riscos haurien d'estar integrats en l'organigrama organitzatiu i cal establir procediments per al seguiment constant dels riscos.

5.1 Competències

Els gestors de riscos hauran de tenir coneixements dels següents instruments de gestió de compliment:

- desenvolupament i aplicació de codis de conducta i pautes de comportament;
- mesures per potenciar la integritat;
- comunicació i mètodes de formació (metodologia i didàctica);
- establiment d'un sistema de gestió de compliment;
- instruments per implementar una cultura d'integritat;
- en casos d'emergència: gestió de crisi i gestió de continuïtat operativa, p. ex.
 - comunicació amb organismes públics, autoritats d'auditoria, departaments d'auditoria interna, auditors, fiscalies i tribunals;
 - tramitació professional de casos.

5.2 Formació addicional

El gestor de riscos i de compliment té l'obligació d'assistir periòdicament a formació addicional especialitzada per poder estar al dia de la tecnologia i la legislació del moment.

5.3 Resultat de l'aprenentatge i adquisició de competències

- Identificar, analitzar, valorar, il·lustrar i documentar riscos en diferents camps, sistemes o departaments ministerials;
- comunicar als càrrecs superiors els avantatges i el valor afegit d'una anàlisi de riscos i d'un sistema de gestió de riscos;
- utilitzar eines pràctiques per identificar i valorar riscos;
- aplicar correctament eines d'anàlisi de riscos i perills;
- dominar mètodes d'anàlisi de riscos;

- comprendre i aplicar tractament d'errors i eines d'anàlisi d'accidents i causes (Protocol de Londres, CIRS, Ishikawa);
- contribuir substancialment a la millora de la transparència en l'empresa o organisme pertinent mitjançant una gestió de riscos prospectiva en tota l'organització.

5.4 Mètodes per a la formació de gestors de riscos

- coneixements bàsics adquirits mitjançant lectures i estudis previs;
- conferències;
- exercicis i interacció en tallers;
- formació de comportament (per a situacions concretes);
- millors pràctiques, mètodes i estudis de cas;
- discussió i reflexió.

6. Glossari bàsic

(1) **Risc:** és l'efecte de la incertesa respecte dels objectius. Un efecte és una desviació positiva o negativa respecte al que estava previst.

(2) **Propietari del risc:** és una persona o entitat a la qual se li ha atorgat la facultat de gestionar un risc concret i que assumeix la responsabilitat d'aquesta gestió.

(3) **Valoració de riscos:** és un procediment que es compon al seu torn de tres procediments: identificació de riscos, anàlisi de riscos i avaluació de riscos.

(4) **Identificació de riscos:** és un procediment que implica la troballa, el reconeixement i la descripció dels riscos que podrien afectar la consecució dels objectius d'una organització. S'empra per identificar possibles fonts de risc a més dels successos i circumstàncies que podrien afectar a l'assoliment d'objectius. També inclou la identificació de possibles causes i conseqüències potencials. Resultat: llista de perills, inventari de riscos.

(5) **Anàlisi de riscos:** és un procediment que s'empra per comprendre la naturalesa, les fonts i les causes dels riscos que s'han identificat i per fer un càlcul estimat del nivell de risc. També es fa servir per estudiar els impactes i les conseqüències i per examinar els controls que existeixen actualment. Els resultats es traslladaran a una matriu.

(6) **Avaluació de riscos:** és un procediment que s'utilitza per comparar els resultats de l'anàlisi de riscos amb criteris de riscos a fi de determinar si un nivell de risc concret és acceptable o tolerable i quins riscos s'abordaran primer.

(7) **Factor de risc:** és la causa del risc. Solen ser elements que generen riscos en el futur. L'aparició simultània de més d'un factor de risc pot augmentar la probabilitat o la conseqüència del risc, o ambdues coses.

(8) **Nivell de tolerància al risc:** és el nivell d'exposició a riscos que presenta l'organisme i per sobre del qual s'aplicaran contramesures. Hauria d'establir-lo el director de l'organisme i ve condicionat per la cultura institucional, la disponibilitat de fonts i les possibilitats tècniques.

(9) **Pla d'integritat:** és un document aprovat pel director de l'organització dirigit al tractament dels riscos d'integritat. Un pla d'integritat hauria de contenir com a mínim: mesures per tractar els riscos d'integritat, terminis, responsabilitat de la implementació i indicadors de progrés. Perquè un pla d'integritat tingui èxit, són necessaris el compromís

de la direcció, la rendició de comptes sobre la seva aplicació, un monitoratge imparcial i supervisió.

(10) **Tractament de riscos:** és un procediment de modificació de riscos. Pot haver-hi diverses opcions de tractament: evitar el risc, eliminar la font del risc, modificar les conseqüències, canviar les probabilitats o simplement retenir el risc.

(11) **Monitoratge de riscos:** és un procediment destinat a garantir la correcta implementació de les mesures de tractament de riscos, i pot ser constant o periòdic.

(12) **Protocol de Londres:** mètodes d'hipòtesis per analitzar episodis de danys que ja s'han produït, que es fan servir per identificar riscos i les seves causes.

(13) **Sistema de gestió de riscos:** aplicació sistemàtica de principis de gestió i procediments per comunicar, identificar, analitzar, avaluar, tractar, monitorar i controlar riscos. No és un element independent però sí que forma part integral de tots els procediments organitzatius. Ajuda els responsables de decisions a actuar a partir de la informació, a prioritzar mesures i a triar entre diverses solucions possibles.

7. Fonts

- Versió adaptada de la metodologia descrita en el Pla d'Integritat de la Comissió per a la Prevenció de la Corrupció, República d'Eslovènia.
- Norma austríaca ONR 192050:2013, «Sistemes de gestió de compliment (CMS) – requisits i guia d'aplicació».
- Norma austríaca ONR 49000-49003:2014, «Gestió de riscos per a organitzacions i sistemes – condicions i principis».
- Valoració de riscos de corrupció en institucions públiques de l'Europa sud-oriental. Investigació i metodologia comparatives preparades per a la iniciativa regional contra la corrupció (RAI) 2015.
- ISO 31000:2009, «Gestió de riscos».
- ISO 37001:2016, «Sistemes de gestió antisoborno».
- Guia metodològica per al desenvolupament d'un entorn de control i un sistema de gestió de riscos integrat, Servei de Protecció Nacional, Hongria.
- Convenció de les Nacions Unides contra la corrupció (UNCAC)
- Victorian Managed Insurance Authority (VMIA), *Risk Management*, de Stephen Owen (març de 2010)

Annex:

Punts forts i punts febles de la valoració interna i de la valoració externa

Tipus de valoració	Punts forts	Punts febles
Valoració (o autovaloració) interna	<ul style="list-style-type: none">- procediment de valoració a mida basat en el coneixement «des de dins» de l'entorn i els procediments de treball interns- processos d'aprenentatge i de desenvolupament- pot ajudar a generar la confiança dels càrrecs públics en allò que estan fent bé- realitzada amb recursos interns	<ul style="list-style-type: none">- risc de ser simplement una llista de tasques pendents o de mala qualitat- possible manca de compromís dels directius o del personal- manca de coneixements o d'experiència per fer la valoració- requereix molt temps
Valoració externa	<ul style="list-style-type: none">- en principi major abast de la valoració- coneixement expert i experiències en metodologia de valoració- valoració independent i objectiva- requereix menys temps per a l'organisme que està sent valorat	<ul style="list-style-type: none">- valoració menys profunda- procediment de valoració més sòlid- possible ocultació de determinades característiques o vulnerabilitats internes als avaluadors externs- coneixement superficial o insuficient dels procediments de treball de la institució, el sector o el projecte que està sent valorat.

Font: «Valoració de riscos de corrupció en institucions públiques de l'Europa sud-oriental». Investigació i metodologia comparatives preparades per a la iniciativa regional contra la corrupció (RAI) 2015.