



WITH FUNDING FROM

AUSTRIAN
DEVELOPMENT
COOPERATION



REGIONAL ANTI-CORRUPTION INITIATIVE

REGIONALNA AKTIVNOST: IZRADA NACIONALNIH METODOLOGIJA ZA PROCJENU RIZIKA OD KORUPCIJE

**Praktični prijedlozi i razmišljanja o
Metodologiji izrade plana integriteta**

Procjenu napravila: Albena Kuyumdyhieva, antikorupcijska stručnjakinja

Stavovi izneseni u ovom dokumentu predstavljaju isključivo stavove autorice i ne održavaju nužno stavove Regionalne antikorupcijske inicijative (RAI) ili njenih zemalja članica, niti Austrijske agencije za tehničku saradnju.

Sarajevo, decembar 2016.

I. Kontekst i ciljevi izvještaja

Izvještaj je izrađen kao odgovor na zahtjev Agencije za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije da se uradi procjena Metodologije izrade plana integriteta, kao plana za upravljanjem rizikom.“ Izvještaj slijedi diskusija održane u okviru radionice koju je organizirao RAI 26. septembra u Sarajevu. Radionici su prisustvovali predstavnici Ministarstva pravde BiH, Ministarstva sigurnosti BiH, Agencije za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije (APIK), Antikorupcijski tim Vlade Federacije BiH, Vijeća ministara BiH, Ureda za zakonodavstvo, policije Brčko Distrikta, Transparency Internationala BiH, Centra za istraživačko novinarstvo, Centra za sigurnosne studije, Fondacije Centar za zastupanje građanskih interesa, Vijeće za regionalnu saradnju, UNODC - terenski ured u BiH, *UN Women* BiH. Glavni zaključci o kojima se razgovaralo tokom radionice kada je u pitanju procjena rizika su kako slijedi:

- Bosna i Hercegovina se još uvijek nalazi u inicijalnoj fazi uspostave mehanizama za procjenu rizika od korupcije, naročito kada je u pitanju procjena zakona iz perspektive borbe protiv korupcije (eng. *corruption proofing*);
- Strategija za borbu protiv korupcije u Bosni i Hercegovini (2015-2019) predviđa strateške ciljeve i specifične mjere vezano za procjenu zakona iz perspektive borbe protiv korupcije i procjene rizika od korupcije;
- Predstavnici institucija, kao i predstavnici OCD-ova, izrazili su potrebu za sistematskim pristupom u budućnosti kada je u pitanju osnaživanje preventivnih kapaciteta za implementaciju procjene rizika od korupcije i antikorupcijske procjene zakona;

Na osnovu zahtjeva koji je RAI-u uputila Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije, ovaj izvještaj promišlja metodologiju procjene rizika od korupcije koja je razvijena u BiH u vidu Metodologije izrade plana integriteta te Smjernica za izradu i provođenje planova integriteta.

Izvještaj je podijeljen u tri dijela. U prvom dijelu ukratko su opisane glavne značajke postojeće metodologije za procjenu rizika od korupcije. U drugom dijelu su dati opći komentari u pogledu koherentnosti Metodologije i Smjernica, dok treći dio sadrži neke konkretne preporuke koje bi trebalo razmotriti u slučaju revidiranja Smjernica.

II. Procjena rizika od korupcije - metodologija i smjernice

2.1. Osnovne karakteristike

Postojeća Metodologija izrade plana integriteta daje detaljan opis ciklusa upravljanja rizikom. U glavnim crtama iznosi faktore koji su ključni za uspjeh svake procjene rizika od korupcije, zajedno sa različitim koracima u provedbi procjene rizika od korupcije. Metodologija usvaja pristup institucionalne samoprocjene i propisuje da bi procjenu rizika trebali raditi stručnjaci, zaposleni u organizaciji u kojoj se provodi revizija. Predviđene su intenzivne komunikacijske interakcije, koje će osoblju organizacije dozvoliti ne samo da budu informirani o predstojećoj procjeni rizika od korupcije nego i da daju komentare na akcijske planove procjene rizika od korupcije. Metodologiju dopunjavaju Smjernice za elaboriranje planova integriteta, sa detaljnim opisom koraka koje javne institucije moraju poduzeti prilikom provedbe procjene rizika od korupcije. Sam proces procjene rizika od korupcije odvija se u četiri glavne faze:

Korak 1: Pripremna faza tokom koje rukovodilac date institucije imenuje članove tima radne grupe, vođu tima i kontrolora. Vođa tima radne grupe, zajedno sa kontrolorom, odgovoran je za pripremu plana rada za provedbu procjene rizika od korupcije, prikupljanje potrebnih dokumenata i odgovaranje na sve druge upite koji se mogu pojaviti;

Korak 2: Identifikacija osjetljivih aktivnosti fokusirana na aktivnosti koje su najizloženije neprikladnim utjecajima i mogućem koruptivnom ponašanju;

Korak 3: Procjena postojećih mehanizama otpora;

Korak 4: Procjena izloženosti korupciji i davanje preporuka.

Cjelokupan proces procjene rizika od korupcije finalizira se elaboracijom i usvajanjem institucionalnog plana integriteta.

2.2. Opći komentari

2.2.1. Pristup samoprocjene

BiH metodologija je zasnovana na ideji da bi svaka javna institucija trebala procijeniti vlastite rizike od korupcije i predložiti mjere za njihovo ublažavanje (u obliku plana integriteta). Glavna prednost takvog pristupa je to što kreira osjećaj vlasništva nad ovim procesom u organizaciji i uzrokuje manje otpora. Pri takvoj konfiguraciji, projektni tim za procjenu rizika od korupcije je dobro upoznat sa specifičnostima organizacijskih operacija i može izaći sa visoko relevantnim

rezultatima. Pristup samoprocjene međutim ima i neke veće slabosti, koje će biti ukratko predstavljene u nastavku:

- Iskustva iz drugih zemalja su pokazala da se u mnogim slučajevima tijela koja provode samoprocjenu suočavaju sa velikim izazovima prilikom povezivanja svojih radnih i operativnih procedura sa rizicima od korupcije. Uobičajeni raspon percepcije se kreće od potpunog poricanja do uvjetovanog prihvatanja. Kako bilo, organizacijski rizici se ili identificiraju na neadekvatan način, ili se ne procjenjuju objektivno. Prakse samoprocjene su stoga uspješne samo u okruženjima sa visokim etičkim standardima, gdje je ciklus procjene rizika postao dio standardnih operativnih procedura organizacije.
- Dodatna slabost pristupa samoprocjene je to da organizacije koje bi trebale provoditi procjenu rizika od korupcije rijetko posjeduju znanje o tome na koji način raditi takvu procjenu, te kako se nositi sa nalazima koji možda ne prezentiraju njihovu organizaciju u najboljem mogućem svjetlu.

S obzirom na značajan utjecaj koji gore navedenih slabosti mogu imati na finalni ishod procjene rizika od korupcije, vrijedi ponovo procijeniti da li je pristup samoprocjene najprikladniji za stvarno stanje stvari u BiH. Potrebno je razmotriti mogućnost obaveznog uključivanja vanjskih stručnjaka (APIK, civilno društvo, itd.) Prednosti takve opcije povezani su sa činjenicom da kombinacija uvida internih stručnjaka sa objektivnom evaluacijom vanjskih stručnjaka daje kredibilitet preporukama iz procjene rizika od korupcije, kao i da minimizira slabosti pristupa samoprocjene. Na ovaj način bi se također osigurala nepristranost i legitimitet procjene; umanjili otpori unutar organizacije; osiguralo vlasništvo nad rezultatima i omogućila brza provedba preporuka iz procjene. Prilikom razmatranja takve opcije, institucije vlasti u BiH trebale bi međutim uzeti u obzir i da bi ovo zahtijevalo izuzetno dobro planiranje, kao i da bi moglo zahtijevati više vremena i resursa.

2.2.2 Definicije i terminologija

Kako bi osigurala efikasnost i koherentnost u provedbi svojih modaliteta, svaka metodologija za procjenu rizika od korupcije treba imati jasne i dosljedne definicije. Ovo drugo pomaže organizacijama da bolje razumiju svoje zadatke i služi kao alat za usmjeravanje tokom ciklusa procesa procjene rizika od korupcije. S obzirom na to, preporučuje se dopunjavanje postojeće metodologije sa dijelom gdje će jasno biti objašnjeni osnovni koncepti procjene rizika (npr. šta je rizik, faktor rizika, osjetljivost, itd.). Potom bi ove definicije trebalo dosljedno koristiti u Metodologiji i Smjernicama.

Sljedeće definicije (predložene u metodologiji RAI-a iz 2015.)¹ mogu biti razmotrene:

- Rizik: *“efekat neizvjesnosti u pogledu ciljeva“* (Upravljanje rizikom ISO 31000:2009)²
- Faktor rizika: *„bilo koja osobina, karakteristika ili izlaganje pojedinca, institucije ili procesa koje povećavaju vjerovatnoću koruptivnog ponašanja, povrede integriteta, neetičnog ponašanja ili nekog drugog vladanja što može imati negativne efekte na specifične i opće ciljeve institucije javnog sektora (njen mandat, dužnosti ili procese)“* (RAI 2015.).
- Faktori rizika korupcije mogu se grupirati u četiri glavne vrste: 1) vanjski i sistemski (van kontrole institucije); 2) interni (pod kontrolom organizacije); 3) one koji su vezani za radne procese i 4) individualne.
- Najčešći rizici od korupcije u javnim organizacijama mogu se podijeliti u šest kategorija:
 - Rizik da će državni službenik uzeti ili tražiti mito;
 - Rizik zloupotrebe ovlasti ili položaja radi privatnih interesa;
 - Rizik zloupotrebe ovlasti ili položaja radi privatnih interesa;
 - Rizik nezakonitog ili neetičnog vanjskog utjecaja ili pritiska na državnog službenika;
 - Rizik nezakonitog ili neetičnog vanjskog utjecaja ili pritiska na državnog službenika;
 - Rizik od konflikta interesa.

2.2.3 Metodologija izrade plana integriteta i Smjernice za izradu i provođenje planova integriteta

Pažljivi pregled koraka obuhvaćenih u Metodologiji i Smjernicama otkriva nepodudaranja (u pogledu naslova i sadržaja) između ova dva dokumenta. Nepodudaranja bi trebalo ukloniti jer mogu ometati rad institucionalnih radnih grupa i stvoriti nedosljednosti u provedbi.

<i>Metodologiji izrade plana integriteta</i>	<i>Smjernice za izradu i provođenje planova integriteta</i>
Korak 1: Pripremna faza	Korak 1: Pripremna faza
Korak 2: Identifikacija prijetnji i podložnosti/ranjivosti djelovanjima.	Korak 2: Identifikacija podložnosti/ranjivih aktivnosti

¹Regionalna antikorupcijska inicijativa (2015) SEE2020 SERIES. Procjena rizika od korupcije u javnim institucijama u jugoistočnoj Evropi. Komparativno istraživanje i metodologija

² Međunarodna organizacija za standardizaciju (2009.), ISO 31000:2009 Upravljanje rizikom — principi i smjernice

Korak 3: Identifikacija postojećih preventivnih mjera i kontrola i njihova evaluacija	Korak 3: Procjena postojećih mjera otpornosti
Korak 4: Izrada izvještaja i akcionog plana u skladu sa preporukama datim na osnovu ocjene izloženosti (uvođenje novih mjera i kontrola)	Korak 4: Završna faza

▪ **Korak 1: Pripremna faza**

Metodologija (p.3.3.1) propisuje da rukovodstvo institucije nominira „projektnu/radnu grupu i dostavi pismenu obavijest **kontakt osobi**; vođa projektne grupe koordinira aktivnosti sa kontakt osobom“.

Smjernice (čl.8) ne pojašnjavaju koja osoba ili osobe su kontakt osobe i šta je njihova uloga/odgovornost u procesu procjene rizika od korupcije. Umjesto toga uvode se figure vođe projekta radne grupe i kontrolora.

Metodologija (p.3.3.1) propisuje da *‘Izradu plana procjene podložnosti koruptivnim djelovanjima od strane radne grupe (korištenje pravne legislative i metodologija uz jasno postavljene ciljeve i procjene zasnovane na utvrđenim smjernicama) navodeći, pri tome, ključne zadatke, njihove nosioce, vremenski raspored i rokove za izvršenje.*

Projektna grupa prikuplja neophodnu dokumentaciju (informacije o zakonskom okviru organizacije, o organizacionoj strukturi i funkcijama, o poslovnim procesima, spisak funkcija, opise radnih mjesta, te članove osoblja, poslovne planove, revizorske izvještaje...).’

Smjernice dodjeljuju zadatak izrade plana procjene rizika i prikupljanje informacija vođi projekta i kontroloru (čl.10).

▪ **Korak 2: Identifikacija prijetnji i podložnosti/ranjivosti koruptivnim djelovanjima:**

Metodologija (3.3.2) predviđa da se druga faza procjene rizika od korupcije sastoji od:

- *„Prikupljanja, analiziranja i definiranja prijetnji i tačaka podložnih koruptivnim djelovanjima (historijat sistemskih prijetnji, izvještaji o revizorskim primjedbama, sigurnosni uslovi)*
- *Ispunjavanja upitnika (pažljivo osmišljenih) – analiza*
- *Obavljanja intervjuja – analiza*
- *Uspostavljanja nivoa ozbiljnosti i vjerovatnoće za sve prijetnje i tačke podložnosti koruptivnim djelovanjima (‘indeks rizika’) spisak potencijalnih osjetljivih tačaka podložnih koruptivnim djelovanjima*

- *Razvoja softwareskog programa koji bilježi informacije o tačkama podložnosti/ranjivosti koruptivnim djelovanjima, te evidentira popis kontrolnih mehanizama, status quo*“

U dijelu **Smjernica** (čl. 12-13) gdje se govori o drugom koraku procjene rizika od korupcije ne spominju se ove aktivnosti, niti su navedene bilo kakve upute o tome kako bi se iste trebale provesti. Neke od aktivnosti predviđenih u metodologiji kao drugi korak spominju se u Smjernicama u sklopu trećeg koraka (npr. intervjui i ankete). Metodologija i Smjernice ne bi trebali biti u kontradikciji jedno s drugim i trebalo bi biti potpuno jasno kada se ovi alati koriste u procesu procjene rizika od korupcije.

Drugi korak procjene rizika od korupcije čini osnovu analize rizika, budući da daje analizu stanja osjetljivosti organizacije. Stoga je za cijelu procjenu rizika od korupcije ključna razrada smjernica u dijelu koji se tiče načina provedbe analize stanja. Takve smjernice trebale bi konkretno podcrtati da je analiza stanja zasnovana na:

- Pregledu primjenjivog nacionalnog i sektorskog pravnog i strateškog okvira, zajedno sa pratećim podzakonskim aktima;
- Procjeni organizacijskih procedure i propisima vezanim za integritet, a koji su primjenjivi na konkretan sektor/organizaciju;
- Procjenu otpornosti u organizaciji

Radi olakšavanja rada radnih grupa, dobro bi bilo dati dodatne smjernice u pogledu elemenata koji bi trebali biti obuhvaćeni analizom normativnog i pod-normativnog okvira. To se odnosi na manjkavi zakonodavni okvir; nepotpune ili nejasne odredbe; kontradiktorne pravne odredbe ili rupe u propisima; nedovoljnu provedbu i poznavanje pravnih odredbi.

U pogledu analize organizacijskih i administrativnih operacija, rad projektnih timova se može olakšati kroz razradu primjera upitnika za institucionalni rizik. (Vidi Aneks 1). Takav upitnik može biti početna tačka za istraživanje i može olakšati identifikaciju osjetljivih aktivnosti u narednoj fazi. Dodatna podrška projektnim grupama za procjenu rizika od korupcije može se pružiti kroz razradu urneka upitnika za samoprocjenu (kako je predviđeno Metodologijom) koji one mogu distribuirati među osobljem organizacije. Odgovori na takve upitnike (kada su anonimni) mogu pružiti skicu ‘pulsa’ organizacije i otkriti pravu organizacijsku otpornost na rizike od korupcije.

Još jedna velika mana u pogledu ova dva dokumenta vezana je za činjenicu da se „*Uspostavljanje nivoa ozbiljnosti i vjerovatnoće za sve prijetnje i tačke podložnosti koruptivnim djelovanjima (‘indeks rizika’) spisak potencijalnih tačaka podložnih koruptivnim djelovanjima*“

(*Metodologija 3.3.2*) uopće ne spominje u Smjernicama. Referenca da će takva procjena biti urađena navodi se u trećoj fazi Smjernica (čl. 18). Ponovo, Metodologija i Smjernice ne bi trebali proturječiti jedno drugome i trebalo bi biti jasnije da li bi radne grupe za procjenu rizika od korupcije trebalo da procijene institucionalne osjetljivosti i/ili rizik od korupcije i na koji način. Nadalje, ukoliko se trebaju procijeniti vjerovatnoća i utjecaj, projektni timovi za procjenu rizika od korupcije trebali bi imati određene smjernice u pogledu toga kako to uraditi. Ukoliko takvu procjenu treba uraditi, to bi trebalo slijediti nakon identifikacije organizacijske otpornosti na korupciju, budući da ovo drugo čini važan dio ukupne procjene rizika od korupcije.

▪ **Korak 3: Identifikacija i evaluacija postojećih preventivnih mjera i kontrola**

Metodologija (p.3.3.3) predviđa primjenu kompjuterskog programa u trećoj fazi. **Smjernice** ne spominju niti daju ikakva pojašnjenja u ovom smislu.

▪ **Korak 4: Izrada izvještaja i akcionog plana u skladu sa preporukama datim na osnovu ocjene osjetljivosti (uvođenje novih mjera i kontrola)**

Metodologija (p.3.3.4) propisuje da će preporuke za poboljšanja biti razrađene od strane institucionalne radne grupe, dok **Smjernice** određuju da bi vođe i projektna grupa trebali dati ove preporuke (čl.20). U Smjernicama se ne spominju kontakt osobe, koje su uspostavljene u okviru Metodologije.

Nadalje, Metodologija eksplicitno propisuje da bi se trebao uspostaviti sistem monitoringa, s ciljem praćenja provedbenih stopa predloženih mjera za ublažavanje rizika. Usprkos ključnoj važnosti koju imaju za mjerenje efektivnosti i nivoa implementacije planova integriteta, takva mjera nije uključena u Smjernice.

U finalnoj fazi procesa procjene rizika od korupcije, javnim institucijama bi trebale biti date jasne upute u pogledu toga kako prioritizirati svoje intervencije. Smjernice bi trebale eksplicitno navesti da se prioritet mora dati rizicima identificiranim kao izuzetni ili visoki. Mjere ublažavanja bi trebale odražavati organizacijsku predanost borbi protiv korupcije, trebale bi biti vremenski ograničene i trebale bi usmjeriti odgovarajuće resurse za njihovu provedbu.

2.2.4. Pristup koji gleda ka naprijed

S obzirom na kompleksnost procjene rizika od korupcije i činjenicu da se radi o relativno novom alatu upravljanja, preporučljivo je održavanje niza dobro ciljanih obuka. U idealnom slučaju,

obuka bi trebala obuhvatiti sve nivoe upravljanja i konkretno osoblje koje je odgovorno za procjenu rizika od korupcije na svakom datom nivou.

Nadalje, kako bi se osigurao dosljedan pristup zasnovan na dokazima u izradi budućih antikorupcijskih strategija i akcionih planova, preporučljivo je da svi nivoi vlasti u BiH koriste jednu i istu metodologiju prilikom provedbe sektorskih/institucionalnih procjena rizika.

C: Specifični komentari za Smjernice za izradu i provođenje planova integriteta:

Faza identifikacije podložnosti/ranjivih aktivnosti

Čl.13 projektna grupa je posebno fokusirana na:

- I. Osjetljive aktivnosti unutar organizacije koje se bave:
 1. Informacijama (zaštita povjerljivih i ličnih podataka, održavanje informacija u elektronskoj i drugim formama....);
 2. Novac (nadgledanje upotrebe budžetskih sredstava, odobravanje i nadzor raspodjele isplata i Isplata troškova...);
 3. Robe i usluge (aktivnosti javnih nabavki, imenovanje komisije za dodjelu nabavke, učestvovanje u pregovorima, identifikiranje dobavljača, upravljanje robom u organizaciji, priprema roba u organizaciji, upotreba roba, telefona, auta, osoblja, kompjutera, radni sati vani ili izvan organizacije, čišćenje ureda, zaštita i sigurnost...)

Komentari i preporuke: Budući da je upravljanje ljudskim potencijalima među najosjetljivijim aktivnostima u svakoj javnoj organizaciji, preporučuje se proširivanje opsega tačke 3 (dodati novu tačku) i zahtijevanje od projektne grupe za procjenu rizika od korupcije da se također fokusira na sve aktivnosti koje se bave upravljanjem ljudima (zapošljavanje, unapređivanje, rotacija, ovjeravanje, itd.).

Faza identifikacije podložnosti/ranjivih aktivnosti

Čl.13 projektna grupa je posebno fokusirana na:

- III. Otpornost sistema na nepravilnosti koje se odnose na:
 1. Prisustvo, sadržaj, upoznatost i primjena propisa koje su vezani za izložene aktivnosti;
 2. Odabir osoblja;
 3. Materijali za obuku i informiranje;
 4. Opis poslova;

5. Svijest i odredbe u pogledu osjetljivih aktivnosti i prevencija akumulacije osjetljivih aktivnosti;
6. Prisustvo neformalnih ovlasti i ograničenja onih osoba sa ranijim savjetovanjem i verifikacija zakonitosti („siva zona“);
7. Konsultacije na poslu - dostupnost nadzora, učestalost, pažnja u pogledu integriteta, intervjui u sklopu ocjene rezultata rada;
8. Vanjski kontakti;
9. Izvještaj o učinku i nadzoru kada su u pitanju osjetljive aktivnosti;
10. Dodirne tačke poslovnog/privatnog života;
11. Zlonamjerni outsajderi;
12. Svijest osoblja u pogledu neprihvatljivosti koruptivnog ponašanja unutar organizacije (zlonamjerno osoblje);
13. Specifični propisi u pogledu posebnosti u nekoj operaciji;
14. Poslovni darovi, dodatni prihodi/funkcije;
15. Fizička i tehnička sigurnost;
16. Zakonitost naspram efikasnosti;
17. Odanost;
18. Komunikacija;
19. Samoispravljanje;

Komentari i preporuke: Smjernice uključene u III Otpornost sistema na nepravilnosti su nejasne i mogu stvoriti konfuziju/pogrešno razumijevanje, naročito kod osoba koje nisu specijalizirane za oblast borbe protiv korupcije. Ovo se naročito odnosi na tačke: 4,6,8,11,13,14,15,16,17,18,19. Smjernice bi trebale sadržavati iscrpna objašnjenja po pitanju elemenata na koje bi projektna grupa trebala fokusirati svoju pažnju (npr. šta znači zlonamjerni outsajderi; razlika između tačke 8 i 10; šta se podrazumijeva pod tačkama 16-19, itd.)

ANEKS 1: PRIMJER UPITNIKA ZA INSITUCIONALNU PROCJENU RIZIKA³

Uvod

Upitnik koji slijedi predlaže se kao način provedbe osnovne procjene rizika od korupcije ili procjene rizika za dobro upravljanje.

A. Organizacijska uloga

1. Koje su osnovne funkcije organizacije (npr. ministarstva, pod-jedinica unutar ministarstva)?
2. Da li organizacija ima 'izjavu o misiji' ili sličan opis svoje funkcije/uloge? Da li je osoblje upoznato s tim? Da li osoblje to smatra tačnim i prikladnim?
3. Da li veće pod-jedinice unutar organizacije imaju 'izjave o misiji' ili jasnu definiciju njihove funkcije/uloge? Da li je osoblje upoznato s tim? Da li osoblje to smatra tačnim i prikladnim?
4. Da li sve osobe u organizaciji imaju jasne opise poslova/projektnih zadataka i da li je osoblje upoznato s istim?

B. Budžet

5. Koliki budžet organizacija ima na raspolaganju?
6. Koja je ugrubo raspodjela troškova z plate, investicije, nabavku roba i usluga, te druge vrsta troškova?
7. Koja je prosječna veličina nabavke/investicije organizacije: postoji li značajan broj veoma velikih nabavki/investicija u prosječnoj godini (ili prošloj godini)?
8. Koji procenat nabavki/investicija organizacije se stavljaju na otvorene tendere?
9. Koliko su tehnički kompleksne odluke o trošenju koje donosi organizacija? Ko donosi kompleksnije odluke i na kom osnovu?
10. Da li su odluke o trošenju po pitanju velikih artikala visoko centralizirane (npr. zahtijevaju potpis više rangiranog službenika) ili visoko decentralizirane?
11. Da li su odluke o trošenju po pitanju manjih artikala visoko centralizirane (npr. zahtijevaju potpis više rangiranog službenika) ili visoko decentralizirane?

³ Tehnički dokument, Vodič za metodologiju procjene rizika od korupcije, Vijeće Europe/EU projekat za borbu protiv korupcije u Albaniji (PACA)

12. Da li organizacija ima prihod od javnih, ili naznačenih klijenata (porezi, carinski nameti, plaćanja za usluge ili najam, itd.)? Kakav je proces za knjiženje, bankarstvo i provjeru ovih plaćanja? U kom obliku se primaju takve uplate?

C. Upravljanje ljudskim resursima

13. Koliko osoba organizacija zapošljava?

14. Koliko tih osoba je zaposleno centralno (npr. u ministarstvu), a koliko indirektno (npr. zaposleni u javnom sektoru kao što su nastavnici)?

15. Koji procenat sljedećih kategorija (ili ekvivalentnih kategorija) vašeg osoblja ima status državnog službenika, koji udio trenutno čine osobe koje su na probnom jednogodišnjem ugovoru, te koji procenat onih koji rade na kratkoročnim ugovorima?

16. Da li se radi monitoring i vodi statistika da se vidi omjer fluktuacije osoblja unutar organizacije? Ako da, koja je to fluktuacija koju organizacija smatra visokom, niskom, ili dobrom?

17. Da li postoje neke interne smjernice za regrutiranje osoblje, pored odredbi zakona o statusu državnih službenika?

18. U kojem procentu regrutiranja je odluka relevantnog pretpostavljenog o selekciji bila suprotna preporuci *ad-hoc* komisije za regrutaciju, tj. odabran je kandidat koji nije bio među preporučenim osobama?

19. Da li procedure regrutacije za osoblje na pozicijama koje bi se mogle posmatrati kao visoko rizične iz perspektive korupcije uključuju kriterije kojima se pokušava osigurati integritet imenovanih osoba?

20. Da li su osobe koje se prijavljuju na pozicije u organizaciji podvrgnute ispitivanju/probiru kako bi se osiguralo da ne učestvuju u aktivnostima izvan organizacije i nemaju vanjske interese koji mogu biti u konfliktu ili ometati adekvatno obavljanje njihovih zvaničnih dužnosti?

21. Da li osoblje dobro razumije koje situacije predstavljaju konflikt interesa?

22. Da li novo osoblje prolazi kroz neki proces uvođenja u posao, kao što je inicijalna obuka?

23. Ako da, da li takva obuka govori i o pitanjima integriteta? Da li se ovo ponavlja možda na neki specifičniji način prilikom napredovanja ili kada osoblje prelazi na nove uloge?

24. Da li osoblje smatra da je obuka koju imaju adekvatna i da mogu izaći na kraj sa situacijama sa kojima se suočavaju?

25. Ko je određen kao osoba kojoj se osoblje treba obratiti za savjet? U slučajevima kada nisu sigurni šta uraditi, da li bi tražili savjet od drugih kolega, neformalno, prije nego se obrate direktnom nadređenom, ili bi negdje drugo potražili savjet?
26. Da li osoblje smatra da su njihove plate adekvatne, tek dovoljne ili nedovoljne, da im osiguraju razuman standard života?
27. Do koje mjere se osoblje osjeća cijenjeno od strane (i) organizacije, (ii) direktnog nadređenog, u svojoj ulozi?

D. Procedure i procesi donošenja odluka

28. Da li organizacija radi bilo šta od sljedećeg?
- a. Izdaje ili osigurava stvari kao što su licence, dozvole, suglasnosti, potvrde, pasoše ili druga dokumenta građanima ili entitetima.
 - b. Dodjeljuje neke finansijske ili druge beneficije građanima (npr. povezana sa socijalnim osiguranjem).
 - c. Dodjeljuje neke finansijske ili druge beneficije pravnim licima (npr. poticaje).
 - d. Prima uplate od građana (kao što su naknade, porezi, itd.)
29. Ako da, da li postoje jasne procedure i jasni kriteriji za dodjelu i/ili prijem uplata?
30. Gdje se te procedure i kriteriji mogu naći?
31. U situacijama kada zvaničnici moraju postupati po svojoj ocjeni prilikom donošenja odluka o takvim stvarima, da li postoje jasne upute o tome na koji način praktimirati tu slobodu ocjene (npr. da služi određenom cilju)?
32. Ukoliko organizacija ne donosi odluke vezano za stvari za koje postoji period primjene (npr. za licence ili saglasnosti) unutar definiranog roka, da li se taj slučaj automatski rješava u korist građana/entiteta?
33. Da li je procedura za dodjelu takvih stvari organizirana na takav način da se minimizira broj kontakata koje građani moraju imati sa organizacijom ili drugim organizacijama (sve na jednom mjestu)?
34. Da li postoji više lokacija na kojima se takve stvari mogu dobiti (npr. različiti odjeli unutar iste institucije, pošta, itd.) ili jedan ured ima monopol?
35. Da li organizacija ima jasna pravila za upravljanje evidencijama i datotekama?
36. Da li se pojedinačne odluke organizacije zavode u evidencije i datoteke u skladu sa jasnim pravilima i da li postoji jasno definiran i obvezujući minimalan period za to?

37. Ko ima pristup tim datotekama i ko je ovlašten da ih ispravlja ili revidira?

38. Koji stupanj slobode informacija postoji u pogledu datoteka i dokumentacije institucije, kako u pogledu toga koje odluke/datoteke/dokumenti se automatski čine javnim (i kako), a koji su dostupni na zahtjev? Do koje mjere je takav pristup garantiran u praksi?

F. Transparentnost

39. Da li organizacija ima formalnu politiku ili pravila vezano za automatsko širenje informacija? Da li to uključuje automatsko stavljanje sljedećih stvari na web sajt:

a. Organizacijsku strukturu ministarstva i kontakt osobe

b. Politike ministarstva i dokumente politika

c. Zakone i podzakonske akte

d. Nacrte zakona i propisa

e. Procedure relevantne građanima i pravnim entitetima, kao recimo za prijave za stvari navedene u Dijelu D.

G. Pristup informacijama

40. Da li organizacija ima službenika/cu koji je zvanično zadužen za procesuiranje i odgovaranje na zahtjeve za informacijama, koji se podnose u skladu sa zakonom o pravu pristupa informacijama u službenim dokumentima?

41. Koliko zahtjeva je bilo podneseno prošle godine?

42. Koliko zahtjeva je bilo odbijeno ili je trenutno u sporu?

H. Etika i okvir za integritet

43. Da li organizacija ima svoj vlastiti specifičan kodeks ponašanja ili etički kodeks?

44. Da li je osoblje informirano o postojanju Kodeksa kada dolaze na svoje pozicije?

45. Koliko često osoblje ima obuku na temu etike?

46. Da li je osoblje upoznato sa Kodeksom? Koji koraci se poduzimaju da se to osigura?

47. Da li postoje, u takvom kodeksu, ili u smjernicama ili u drugim propisima ili pravilima za osoblje, odredbe koje osoblju govore šta uraditi u situacijama kada se nađu u konfliktu interesa?

I. Mehanizmi odgovornosti (prema)

48. Da li osoblje ima jasno definirane radne procedure i rutine za izvještavanje nadređenima - bilo na periodičnom osnovu (npr. sedmični sastanci osoblja) ili po određenoj odluci ili aktivnosti?
49. Da li postoji odjel interne inspekcije ili kontrole?
50. Otprilike koliko inspekcija/kontrola je taj odjel napravio prošle godine?
51. Da li postoji odjel za internu reviziju?
52. Koji su to bili najvažniji nalazi ureda prošle godine?
53. Koliko često organizaciju procjenjuje vanjski inspektorat ili kontrolno tijelo?
54. Koliko često u organizaciji reviziju radi vanjsko revizorsko tijelo?
55. Da li je bilo nekih važnih nalaza vezano za organizaciju od strane takvih eksternih tijela prošle godine (ili tokom posljednje procjene koja je rađena)?

J. Interne obavijesti o povredama etike

56. Da li postoji formalna procedura putem koje osoblje može obavijestiti službenika koji je za to određen ili jedinicu organizacije o postojanju sumnje o povredi integriteta ili kršenju kodeksa ponašanja unutar organizacije?
57. U situacijama kada je službenik/ca koji je imenovan za prijavljivanje o povredama također predmet pritužbe, da li postoji alternativni kanal putem kojeg osoblje može podnijeti pritužbu - npr. vanjska organizacija ili više rangiran nadređeni?
58. Da li je osoblje informirano kroz obuku o ovim procedurama i službeniku/jedinici gdje mogu ulagati pritužbe?
59. Da li postoje neki mehanizmi koji štite one koji ulože takve obavijesti od odmazde?
60. Koliko slučajeva takvih obavijesti od strane osoblja je bilo u posljednjih 12 mjeseci, koji je bio ishod tih obavijesti za jednu i za drugu stranu (zvanično obavještavanje, predmet obavijesti)?

K. Mehanizam za pritužbe

61. Da li postoje jasne procedure po kojima građani mogu podnijeti pritužbe protiv postupaka organizacije ili njenih službenika?
62. Gdje se te procedure i kriteriji mogu naći?
63. Da li odluke po pritužbama donosi ista osoba ili jedinica u organizaciji na koju je pritužba usmjerena?
64. Koliko pritužbi je organizacija imala prošle godine?

65. Koliko je pritužbi prihvaćeno kao osnovano?

L. Disciplinske procedure i sankcije

66. Koliko disciplinskih postupaka je provedeno protiv osoblja vaše organizacije prošle godine u vezi sa povredama pravila etike?

67. Koliko je ovih postupaka rezultiralo primjenom sankcija?

68. Kakva je struktura primijenjenih sankcija (broj slučajeva za svaku od različitih vrsta sankcije)?

M. Osjetljiva područja

69. Možete li identificirati koje oblasti u organizaciji ili njene aktivnosti su najosjetljivije kada je u pitanju nedolično ponašanje?

70. Da li je analiza rizika provedena u organizaciji s ciljem identificiranja oblasti osjetljivih u smislu nedoličnog ponašanja?

71. Da li antikorupcijskih akcioni plan vaše organizacije sadrži konkretne mjere za rješavanje tih osjetljivih tačaka?

N. Antikorupcijske politike

72. Ko u vašoj organizaciji ima formalnu i specifičnu odgovornost za razvoj, provedbu, monitoring i koordinaciju antikorupcijske politike?

73. Da li je ova odgovornost navedena u opisu poslova tog člana osoblja (vidi pitanje br. 4)?

74. Da li postoji radna grupa u organizaciji koja ima zadatak da formulira, koordinira, radi monitoring i izvještavanje po pitanju antikorupcijske politike?

75. Koliko često se ova radna grupa sastaje?