

# Metodologia per a l'anàlisi de riscos d'integritat i el pla anual financer

Versió de desembre de 2022



Fundació  
Transparència  
i Bon Govern Local



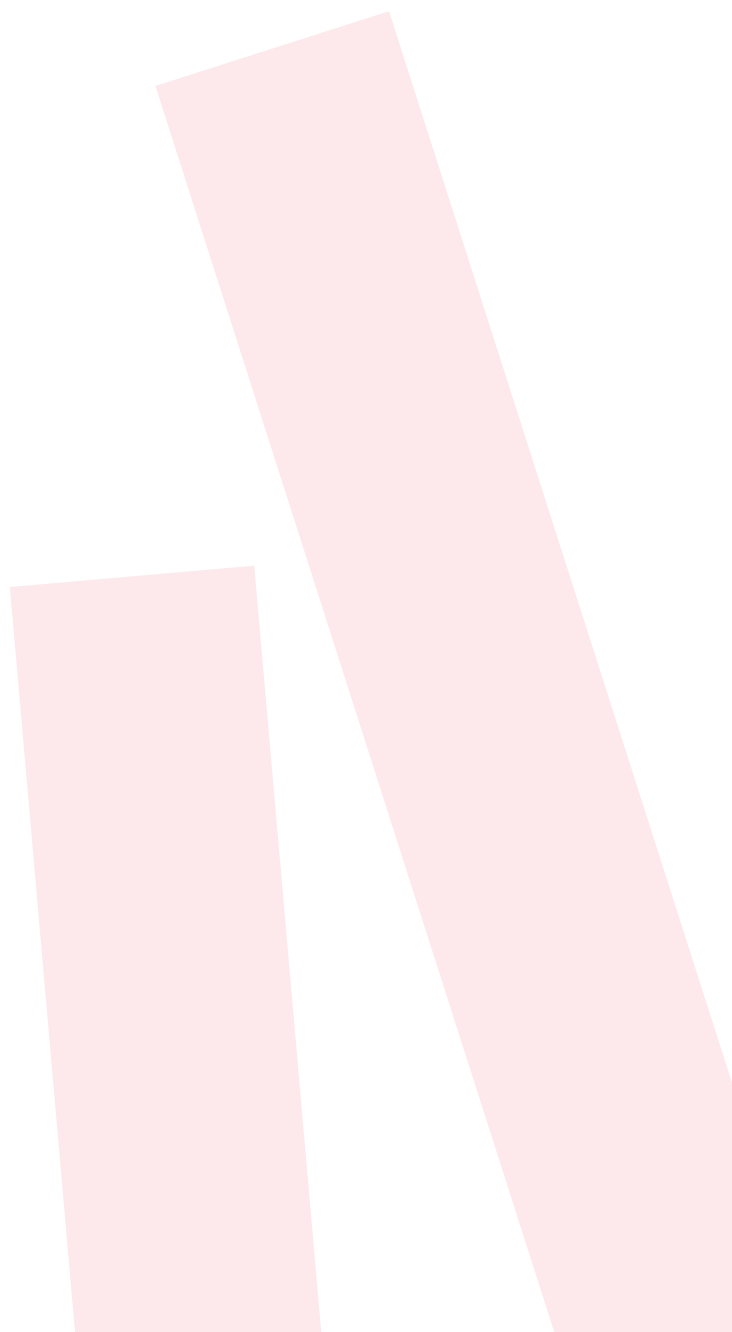
D A L E P H



Diputació de Girona

# Metodologia per a l'anàlisi de riscos d'integritat i el pla anual financer

Versió de desembre de 2022



# Índex

<b>Introducció</b> .....	4
<b>L'anàlisi de riscos i els mapes de riscos</b> .....	5
<b>L'anàlisi de riscos i el pla anual de control financer</b> .....	8

## Introducció

En l'elaboració de les matrius de risc de la FTBG i de la Intervenció de la Diputació de Girona s'ha constatat una elevada coincidència en els indicadors de risc detectats i incorporats als sistemes d'avaluació corresponents. Tenint en compte aquesta circumstància, ambdues entitats han signat un acord de col·laboració per desenvolupar un model comú d'indicadors de riscos amb la finalitat de facilitar a totes les administracions locals un sistema d'avaluació que permeti elaborar el Pla anual de control financer, i reforçar al mateix temps el marc d'integritat institucional dels ens locals.

El present document, planteja una metodologia d'anàlisi de riscos comuna que permeti als ens locals utilitzar l'avaluació de riscos per la integritat pública per a l'elaboració del Pla anual de control financer, amb la finalitat de garantir la homogeneïtat i coherència entre ambos documents.

En el marc de la col·laboració, s'ha realitzat l'anàlisi de riscos de diversos àmbits de gestió de la Diputació de Girona, a través de grups de treball configurats per una figura tècnica del sistema d'integritat, els perfils tècnics dels serveis centrals i àrees gestores amb coneixement i expertesa dels àmbits tractats, amb l'assistència tècnica de la Intervenció general. A més, s'han tractat elements metodològics respecte l'enfocament de l'anàlisi de riscos i la seva vinculació amb el pla anual de control financer, que ha d'implicar una anàlisi de riscos, prèvia per part de l'òrgan interventor.

Els 4 àmbits treballats han sigut: Contractació, Subvencions, Gestió econòmica i pressupostària i Recursos humans.

# 1 L'anàlisi de riscos i els mapes de risc

L'anàlisi de riscos a la integritat pública és un dels eixos centrals per a la implantació d'un sistema d'integritat. L'anàlisi comporta una avaluació completa de les àrees de gestió de l'organització i, a més, estableix mesures i accions de resposta per la millora de la gestió i faciliten una avaluació contínua.

El risc s'entén, d'acord amb la definició de l'Oficina Antifrau de Catalunya, com la **possibilitat de dany, lesió, pèrdua, responsabilitat** o altres efectes negatius causats per vulnerabilitats internes o externes de l'organització. Aquests riscos es donen davant la combinació de l'accés a recursos públics per part dels càrrecs públics i la seva capacitat de decisió sobre aquests.

L'anàlisi de riscos del sistema d'integritat s'articula a través d'un seguit de mapes dels riscos vinculats a l'acció de l'organització, que tenen per objectiu **ajudar els gestors i gestores públics a identificar quins són aquests riscos i a estimar la probabilitat d'ocurrència i quin pot ser el seu impacte en cas que es materialitzin**, a més de fixar mesures correctores.

La identificació i avaluació del risc permet:

- > **Anticipar i estimar quin és el grau de vulnerabilitat** de l'organització davant de la possibilitat de materialització de riscos concrets, i activar alertes en cas d'un risc elevat.
- > **Reduir la probabilitat** que els riscos es materialitzin tot dissenyant i implementant mesures preventives.
- > Posar en marxa accions que ajudin **minimitzar-ne les conseqüències** en cas que els riscos s'arribin a materialitzar.

Els mapes de risc **estructuren i ordenen els riscos més recurrents o probables**, de manera genèrica. En aquest sentit, no constitueixen una proposta de detecció automàtica de situacions irregulars ni tampoc un sistema tancat i objectiu per valorar probabilitat i gravetat del risc.

De fet, l'avaluació del risc ha de permetre obrir un debat intern al si de l'ens al voltant d'aspectes qualitius que són els que aporten valor al resultat final.

Amb aquesta finalitat, el mapa es concreta en:

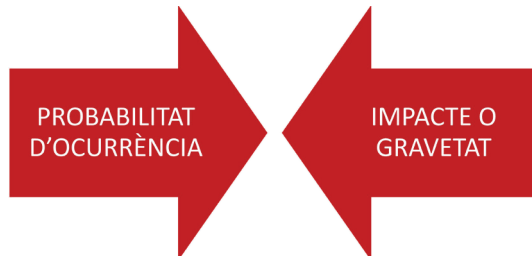
- > Un llistat de **conductes que suposen pràctiques èticament discutibles, irregulars, fraudulentos o corruptes**, i que per tant, comporten un risc a la integritat pública.
- > Un seguit d'elements de context que actuen com a **factors potenciadors** del risc en tant en quant propicien l'aparició i extensió de les conductes identificades. Aquests poden tenir a veure amb l'estil de lideratge, la cultura organitzativa, la vessant procedimental i organitzativa, i d'altres intangibles.
- > Un conjunt d'**accions que actuen com a mitgadores** del risc en cas que l'organització les tingui implementades.
- > Els nivells d'**impacte o gravetat** i de probabilitat que configuren el **nivell de risc** i la **prioritat d'intervenció**.
- > Les **mesures vigents** implantades a l'organització que actuen sobre cadascun dels riscos.
- > Les **mesures a implantar** en aquells riscos en què es detecta i s'acorda la inclusió d'una mesura per millorar la gestió que permeti reduir la probabilitat i el nivell de risc.
- > **La unitat responsable, evidència d'aplicació, termini d'aplicació, i periodicitat de seguiment** de les mesures per tal que aquestes tinguin un nivell de concreció elevat que en faciliti la implantació.

En absència d'accions per reduir la probabilitat o impacte del risc, parlem de **risc inherent**; però fins i tot amb l'aplicació d'accions mitgadores del risc, sempre que ens trobem davant de situacions caracteritzades per la capacitat de decidir sobre recursos públics, roman un nivell de **risc residual** que no és possible reduir a zero.

### Perspectiva a llarg termini:

El nivell de risc a la integritat es mesura segons dos vectors:

- > La **probabilitat** d'ocurrència d'un determinat risc;
- > L'**impacte o gravetat** que comporta la manifestació del risc, en cas que es materialitzi.

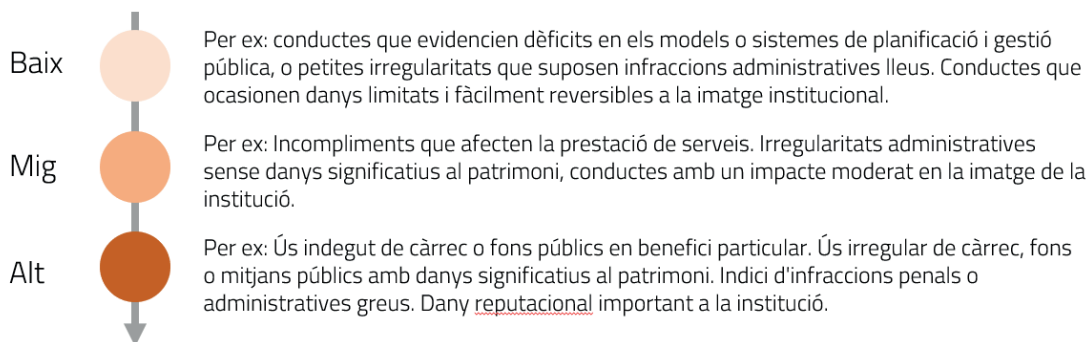


La **probabilitat d'ocurrència** resulta d'aplicar dues anàlisis complementàries: la **freqüència** en l'ocurrència, que es determina en funció de les vegades que ha ocorregut en el passat recent; i la **factibilitat** de materialització del risc, en funció de si s'aprecien factors potenciadors del risc i de si hi ha implantades accions mitigadores.

D'aquesta combinació es determina si la probabilitat és baixa, mitja o alta

Probabilitat	Descripció	En base a freqüència	En base a factibilitat
Baixa	Es improbable que el risc es materialitzi.	No ha ocorregut en els darrers dos anys.	No s'aprecien factors potenciadors del risc, o concorren alguns factors potenciadors però hi ha implantades accions orientades a mitigar el risc.
Mitja	És possible que el risc es materialitzi.	Ha ocorregut almenys un cop l'any.	Concorren alguns factors potenciador del risc i no hi ha implantades accions mitigadores o hi ha dubtes sobre la seva eficàcia.
Alta	És altament probable que el risc es materialitzi.	Ha ocorregut diversos cops l'any.	Concorren diversos dels factors potenciadors del risc. No hi ha implantades accions mitigadores del risc o hi ha dubtes sobre la seva eficàcia.

D'altra banda, l'**impacte o gravetat** es mesura en una "escala de calor" en funció de les conseqüències derivades de la materialització del risc, principalment en termes d'**afectació patrimonial i dany a la imatge institucional** (interna i externa). L'impacte resultant serà baix, mig o alt.



### El resultat de l'avaluació: la matriu de risc

Una vegada determinada la probabilitat i l'impacte, el nivell de risc s'establirà a partir d'una **matriu de risc** que combina aquests dos factors en una gradació en tres nivells de risc: risc baix, risc moderat, i alt risc.

		IMPACTE		
		Baix	Mig	Alt
PROBABILITAT	Baixa	BAIX	BAIX	MODERAT
	Mitja	BAIX	MODERAT	ALT
	Alta	MODERAT	ALT	ALT

### Ordre de prioritats a l'hora d'implantar mesures mitgadores o preventives de les situacions de risc detectades

Finalment, a través d'aquesta mateixa matriu es determina un **ordre orientatiu de prioritats en l'acció correctiva o contingent** per part de l'ens local, amb la finalitat d'ajudar a prioritzar la dedicació de recursos des d'un punt de vista de cost-efectivitat.

Els nivells de prioritats són 4:



La gradació en l'ordre de prioritats de l'acció discrimina els riscos moderats que són resultat d'una combinació d'alt impacte i baixa probabilitat, de la resta de riscos de nivell moderat que presenten una probabilitat d'ocurrència mitja o alta, i situa els primers en un ordre de prioritats d'actuació menor.

		IMPACTE		
		Baix	Mig	Alt
PROBABILITAT	Baixa	BAIX 4	BAIX 4	MODERAT 3
	Mitja	BAIX 4	MODERAT 2	ALT 1
	Alta	MODERAT 2	ALT 1	ALT 1

## 2 L'anàlisi de riscos i el pla anual de control financer

El procés d'avaluació de riscos és important que sigui estructurat i estandarditzat per poder detectar, avaluar i gestionar els riscos de manera continuada a l'organització, i que defineixi els rols i responsabilitats dels diferents actors implicats.

L'article 31.2 del Reial Decret 424/2017, de 28 d'abril, pel que es regula el règim jurídic del control intern a les entitats del Sector Públic, estableix que el Pla Anual de Control Financer s'ha d'elaborar sobre la base d'una anàlisi de riscos. Entén el concepte de risc com "la possibilitat que es produeixin fets o circumstàncies a la gestió sotmesa a control susceptible de generar incompliments de la normativa aplicable, falta de fiabilitat de la informació financera, inadequada protecció dels actius o falta d'eficàcia i eficiència en la gestió".

Assenyala, a més, que un cop identificats els riscos, serà necessari seleccionar actuacions a realitzar. Per això, s'haurà de realitzar una avaluació per estimar la importància del risc, utilitzant tant criteris quantitius com qualitius.

Així doncs, l'anàlisi de riscos pot ser una eina que contribueixi a la planificació, anàlisi i monitorització de les actuacions de control financer a realitzar per part de la Intervenció de l'organització.

### Els passos a seguir per a avaluar el risc

Els passos a seguir en l'avaluació del risc són els següents:

- > **Pas 1. Identificar els àmbits a analitzar.** En aquest sentit, es recomana que s'incloguin aquells àmbits de gestió amb un pes rellevant a l'organització i en els quals hi hagi implicada de manera més clara l'assignació de recursos i pressupost. Així, es recomana que, com a mínim, s'hi incloguin els àmbits de **contractació, subvencions, recursos humans i gestió pressupostària i patrimonial**.
- > **Pas 2. Identificar el nivell d'impacte** que tindria la materialització de cadascun dels riscos en la gradació plantejada. L'eina d'avaluació del risc disponible a la Guia d'integritat de l'ACM inclou una proposta de nivell d'impacte per a cada risc, que en qualsevol cas haurà de ser revisat i validat en el moment de l'auto-avaluació.
- > **Pas 3. Definir el nivell de probabilitat** que es materialitzi cada risc segons la freqüència i factibilitat d'ocurrència. Incloure les **mesures vigents** contribuirà a una definició més acurada dels nivells de probabilitat.

L'eina d'autoavaluació de riscos inclosa a la Guia d'integritat situarà els nivells de risc i prioritats de manera automàtica.

- > **Pas 4. Plantejar propostes i accions de millora** per als riscos que hagin resultat amb una major prioritat d'actuació, o que es decideixi que pel seu volum o característiques és convenient incorporar alguna mesura, amb les seves **evidències d'aplicació**, que estableixin quin és el resultat esperat de cadascuna de les accions.
- > **Pas 5. Definir els responsables i terminis d'aplicació de les mesures** per tal de concretar els acords, establir les responsabilitats respecte la implantació de cada mesura i facilitar-ne la monitorització. Caldrà tenir en compte les prioritats d'actuació, juntament amb la factibilitat i l'esforç de les mesures, a l'hora de definir-ne els terminis d'aplicació.

### El treball d'anàlisi de riscos a l'organització: equip d'anàlisi

Per realitzar l'anàlisi d'autoavaluació de riscos a l'organització és convenient **configurar grups de treball tècnics** que treballin l'anàlisi de riscos de cadascun dels àmbits. Els seus integrants han de tenir un bon nivell de coneixement dels processos interns, funcionament i gestió de l'àmbit; en definitiva, que disposin de capacitat d'anàlisi respecte les activitats de l'àmbit tractat i els seus riscos.





DALEPH



Diputació de Girona

