



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE
Str. Aleea Sinaia, nr. 13, 130004, Târgoviște, Dâmbovița, România
Tel: +40-245-206101, Fax: +40-245-217692
rectorat@valahia.ro, www.valahia.ro

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**Titlu teză: CONTRIBUȚII PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR DE
CORUPȚIE ÎN MINISTERUL AFACERILOR
INTERNE**

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT

Prof. univ. dr. Mohammad JARADAT

DOCTORAND

Marius Anton STUPAR

TÂRGOVIȘTE

2021

CUPRINS

Cuvinte cheie.....	2
Structura tezei de doctorat	3
Contextul, interesul și obiectivele cercetării	5
Poziționarea epistemologică și metodologia cercetării științifice	6
Ipotezele cercetării științifice și metodele de cercetare utilizate	10
Prezentarea sintetică a capitolelor și principalelor concluzii ale lucrării	11
Contribuții personale și sinteza propunerilor.....	17
Limitele și perspectivele viitoare ale cercetării.....	17
Curriculum Vitae	18
Rezumatul tezei în engleză.....	22
Lista publicațiilor	37
Bibliografie selectivă	38

Cuvinte cheie

- managementul riscurilor
- corupție
- managementul riscurilor privind corupția în MAI
- variabile contextuale
- mijloace de acțiune

Structura tezei de doctorat

Cuprins

LISTA FIGURILOR.....	4
LISTA TABELELOR.....	6
INTRODUCERE.....	7
CAP. 1. MANAGEMENTUL RISCULUI ȘI IMPORTANȚA SA ÎN SOCIETATEA CONTEMPORANĂ.....	16
1.1. Noțiuni introductive. Definiții și concepte privind riscul	16
1.2. Nevoia managementului riscului în societatea contemporană și importanța managementului riscului în gestionarea activității unei instituții	24
1.3. Adaptarea principiilor managementului riscurilor la reformele din sectorul public.....	33
CAP.2. MINISTERUL AFACERILOR INTERNE ȘI STRUCTURILE SALE	42
2.1. Ministerul Afacerilor Interne din România. Prezentare generală: istoric, misiune, obiective.....	42
2.1.1. Scurt istoric al instituției	42
2.1.2. Atribuțiile generale ale M.A.I.	45
2.2. Structurile MAI. Prezentarea principalelor structuri însărcinate cu prevenția și lupta împotriva corupției din cadrul MAI.....	48
2.3. Importanța Direcției Generale Anticorupție în cadrul MAI.....	57
CAP. 3. ETICA, INTEGRITATEA ȘI TRANSPARENȚA INSTITUȚIONALĂ.....	60
3.1. Etica și integritatea.....	60
3.2. Etica și integritatea la nivelul M.A.I.	70
3.3. Transparența instituțională.....	83
CAP. 4. COMBATEREA CORUPȚIEI ÎN M.A.I ȘI ALINIREA LA STANDARDELE EUROPENE PRIVIND MANAGEMENTUL RISCURILOR ÎN MATERIE DE SECURITATE90	
4.1. Noțiuni introductive privind standardele internaționale în materia combaterii corupției	90
4.2. Corupția în M.A.I.....	95
4.3. Abordări europene privind securitatea și managementul riscurilor	98
4.3.1. Abordări europene privind securitatea.....	98
4.3.2. Abordări europene privind managementul riscului	102
4.3.3. Legătura dintre managementul riscului și securitatea europeană	104
CAP. 5. STUDIU DE CAZ: MANAGEMENTUL RISCURILOR LA NIVELUL M.A.I. ÎN CONTEXTUL ACTUAL	112
5.1. Metodologie	112
5.2. Standarde privind abordarea managementului riscurilor în administrația publică din România118	
5.3. Managementul riscurilor privind corupția. Managementul riscurilor în MAI.....	124
5.3.1. Revizuirea literaturii de specialitate privind managementul riscurilor privind corupția	124
5.3.2. Prezentarea procesului privind managementul riscurilor în MAI.....	133

CAP. 6. CONTRIBUȚII PRIVIND ANALIZA MANAGEMENTULUI RISCURILOR DE CORUPȚIE ÎN STRUCTURILE MAI.....	137
6.1. Evoluția riscurilor din MAI ca urmare a situației generate de pandemia de COVID-19. Utilizarea instrumentelor și tehnicilor pentru analiza propriu-zisă.....	137
6.1.1. Contextul generat de pandemia de COVID-19.....	137
6.1.2. Analiza S.W.O.T. a datelor de intrare privind prevenirea și combaterea corupției în MAI.....	144
6.1.3. Completarea registrului riscurilor privind corupția în contextul actual.....	146
6.1.4. Identificarea și gruparea instrumentelor de acțiune și a actorilor implicați.....	152
6.1.5. Utilizarea matricei de probabilitate-impact și clasificarea riscurilor.....	160
6.1.6. Analiza scenariilor privind posibilitatea tratării riscurilor de corupție și identificarea principalelor variabile.....	164
6.2. Analiza privind percepțiile fenomenului corupției și gestionarea riscurilor prin analiza vulnerabilităților în sistemul actual al MAI.....	167
6.3. Analiza și propunerile privind îmbunătățirea procesului de gestionare a riscurilor privind corupția la nivelul MAI.....	173
CONCLUZII FINALE	185
BIBLIOGRAFIE.....	200
ANEXA 1. ORGANIGRAMA APARAT CENTRAL MAI.....	211
ANEXA 2. ORGANIGRAMA APARAT CENTRAL DGA.....	212
ANEXA 3. FIȘĂ - PENTRU STABILIREA SARCINILOR, RESPONSABILITĂȚILOR ȘI PLANIFICAREA ACTIVITĂȚII GRUPULUI DE LUCRU PENTRU PREVENIREA CORUPȚIEI.....	213
ANEXA 4. FIȘĂ DE IDENTIFICARE, DESCRIERE ȘI EVALUARE A RISCURILOR DE CORUPȚIE.....	214
ANEXA 5. EXEMPLIFICARE PRIVIND MODUL DE ORGANIZARE A INFORMAȚIILOR, UNITĂȚILOR DE MUNCĂ, ACTIVITĂȚILOR VULNERABILE ȘI RISCURILOR (AMENINȚĂRILOR) DE CORUPȚIE ÎN SISTEMUL ACTUAL.....	215
ANEXA 6. SCALA DE ESTIMARE A PROBABILITĂȚII DE MATERIALIZARE A RISCURILOR DE CORUPȚIE	216
ANEXA 7. SCALA DE ESTIMARE A IMPACTULUI GLOBAL AL RISCULUI.....	217
ANEXA 8. PROPUNERI PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA SISTEMULUI DE PREVENȚIE A CORUPȚIEI.....	218
ANEXA 9. NIVELUL MITEI ÎN EUROPA ȘI ASIA CENTRALĂ.....	219

Contextul, interesul și obiectivele cercetării

„Puterea nu corupe oamenii, ci oamenii corup puterea.”

William Gaddis

Cuvintele înțelepte ale romancierului William Thomas Gaddis Jr. (unul dintre cei mai mari romancier americani de după al Doilea Război Mondial) stau atât la baza motivației cercetării, cât și la baza importanței temei și identificării principalelor propuneri venite odată cu cercetarea. Mai exact, în spatele cercetării a stat dorința autorului de a studia cum anume și mai ales ce anume trebuie făcut astfel încât în literatura de specialitate română să poată crește nivelul de implicare în vederea dezvoltării politicilor publice anticorupție.

Munca de cercetare a autorului, începută încă dinaintea anului 2015, urmărea să găsească răspunsuri la câteva întrebări cu privire la modul în care autoritățile înțeleg să gestioneze domeniul anticorupției și în special cum anume evoluează paradigma privind combaterea corupției din perspectiva de a lua măsuri coercitive și a alege măsuri educaționale.

Tema aleasă se dorea a fi în beneficiul Ministerului Afacerilor Interne, întrucât acest minister și ai săi angajați, în special cei din structurile polițienești sunt cei care „dau tonul” sau altfel spus stabilesc principalele standarde în materie de integritate și sunt cei mai expuși corupției sub cea mai primitivă formă a ei: mita. Desigur că există și alte forme ale corupției, toate au fost analizate în prezenta lucrare, însă firul roșu al cercetării urmărea să răspundă la câteva întrebări de bază, iar toate vin să sublinieze **importanța temei și obiectivele cercetării:**

- 1) Ce anume presupune corupția în sectorul public?*
- 2) Ce anume presupune corupția în MAI? Care sunt particularitățile pe care formele corupției le iau în raport cu angajații MAI și activitățile pe care aceștia le desfășoară?*
- 3) Care sunt standardele internaționale în materia combaterii corupției în sectorul public și cu precădere în structurile polițienești? Cum anume sunt transpuse raportat la activitatea MAI?*
- 4) Ce anume le influențează în prezent și cum anume pot fi ele îmbunătățite în România?*

Ultima întrebare reprezintă probabil și cea mai importantă dintre ele. Desigur că întrebarea de cercetare are o formulare academică mai complexă, însă în linii mari, acestea erau întrebările care au ghidat munca de cercetare, iar un răspuns pentru toate acestea este de la sine înțeles că poate fi unul extrem de util atât pentru literatura de specialitate, cât și pentru funcționarii publici sau societatea civilă care încearcă să îmbunătățească procesul de gestionare al riscurilor de corupție în MAI în special, dar și pentru cei care încearcă să îmbunătățească lupta anticorupție în general.

Poziționarea epistemologică și metodologia cercetării științifice

Poziționare epistemologică

După anul 2015, la nivel global, în statele dezvoltate (cum și România se dorește a fi) a existat o schimbare majoră în ceea ce privește modul în care ele decid să trateze lupta anticorupție. Trecerea de la un regim sancționator rudimentar, la strategii care previn corupția și întăresc integritatea profesională nu mai este un vis, ci o realitate, pentru 39 de țări care au raportat acest lucru Organizației Națiunilor Unite. Dacă România se află sau nu între acestea, este un lucru greu de spus. Pe de o parte țara noastră încă își ajustează mecanismele legislative astfel încât să înlăture neclaritățile din legi (în baza cărora se pot comite abuzuri), iar pe de altă parte după anul 2015 România a promovat întradevăr un sistem bazat pe o Strategie Națională Anticorupție.

Desigur că majoritatea literaturii de specialitate din România insistă pe aspectul legal al sancționării faptelor de corupție, iar o abordare strategică este menționată doar în raport cu Mecanismul de Cooperare și Verificare și cerințele pe care acesta le impune statului român. Prea puțini autori sunt cei care insistă pe un alt tip de abordare, cel din perspectiva managerială, care să aibă în vedere în primul rând Ministerul Afacerilor Interne și structurile pe care acesta le gestionează, în frunte cu cele polițienești. Importanța Direcției Generale Anticorupție și a muncii pe care aceasta o desfășoară este ignorată de către literatura de specialitate, deși acest organism reprezintă un organism de verificare la standarde europene, care derulează politici și practici în domeniul combaterii corupției și care încearcă pe cât posibil să integreze latura educațională, de prevenție, în rândul structurilor MAI.

Munca de cercetare întreprinsă are în vedere o abordare din două perspective diferite:

- pe de o parte din perspectiva autorităților publice naționale care întreprind activitatea de gestionare a riscurilor privind corupția;
- pe de altă parte din perspectiva organizațiilor internaționale preocupate cu sinteza datelor privind gestionarea riscurilor de corupție la nivel național și propunerea de soluții la nivel macro, urmând ca mai apoi, fiecare stat să le implementeze după specificul lui național.

Factorii contextuali joacă așadar un rol esențial în sensul amintit anterior, poate mai mult ca niciodată, în ideea în care pandemia cauzată de virusul COVID-19 a expus autoritățile publice și mai ales cele sanitare și polițienești unor situații cu totul noi și solicitante. Factorii contextuali reprezintă astfel o variabilă majoră în modul în care este abordat managementul riscurilor de corupție.

Metodologie

Raportat la criza pandemică și la rolul crescut al MAI în gestionarea contextului epidemiologic, sau mai exact cel al prevenirii răspândirii virusului și a gestionării situațiilor de risc, cercetarea privind o contribuție semnificativă în ceea ce privește analiza managementului riscurilor de corupție în structurile M.A.I. a evoluat pe măsură ce pandemia a evoluat la rândul ei. Ceea ce inițial s-a dorit a fi o simplă îmbunătățire a gestionării procesului de prevenire și combatere a riscurilor de corupție la nivelul afacerilor interne, s-a lovit de o nouă variabilă extrem de importantă: **factorii contextuali**. Prin urmare cercetarea a trebuit adaptată, ba mai mult decât atât, începând cu anul 2021 a avut loc o schimbare a strategiei naționale de prevenire și combatere la corupției la nivelul aparatului public.

Lucrarea pleacă așadar de la întrebarea de cercetare:

„Care sunt variabilele care pot influența procesul de gestionare a riscurilor de corupție la nivelul M.A.I. și ce efecte au ele asupra realizării obiectivelor esențiale ale poliției în contextul actual (cel afectat de pandemia COVID-19)?”

Întrebarea se concentrează pe două planuri:

- **în primul rând** – identificarea variabilelor care pot influența procesul de gestionare a riscurilor de corupție la nivelul M.A.I;

- **în al doilea rând** – identificarea modului în care acestea pot afecta realizarea obiectivelor esențiale ale poliției, mai exact modul în care D.G.A. poate preveni și combate fenomenul corupției în contextul actual, în special în raport cu desfășurarea activității în contextul generat de pandemia de COVID-19.

Răspunsul la întrebarea de cercetare este:

„Variabilele contextuale afectează riscurile de corupție din rândul personalului MAI, întrucât ele pot adânci cauzele corupției (în special inechitatea socială) și acutizează astfel vulnerabilitățile la corupție la care este supus sistemul.”

Pentru a găsi însă răspunsul la această întrebare complexă, cercetarea propriu-zisă a presupus un amplu proces care a cuprins următoarele etape:

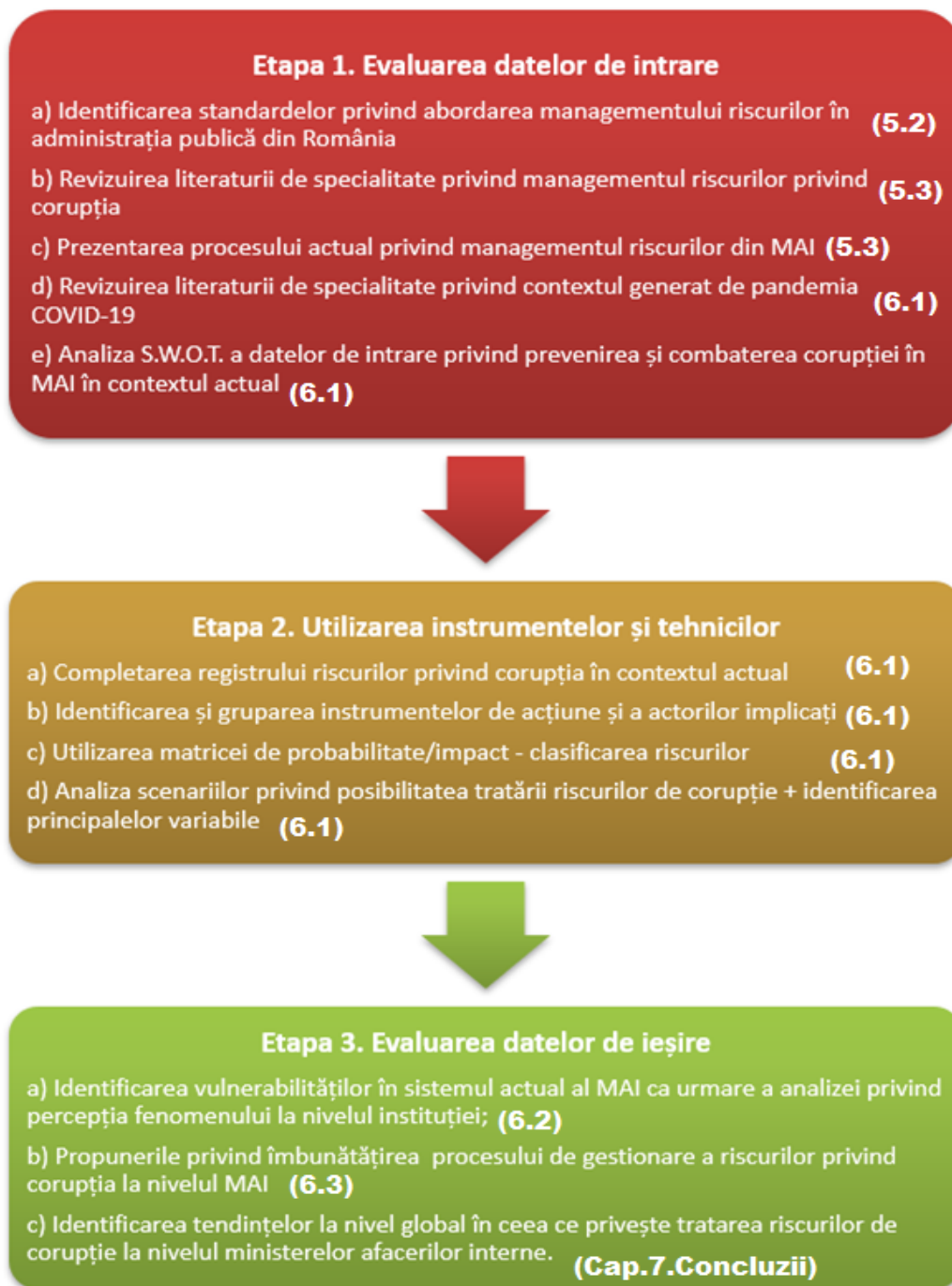


Figura 15. Etapele metodologiei de cercetare

Cu privire la etapele din metodologia de cercetare trebuie făcute următoarele mențiuni¹:

¹ În raport cu etapele cercetării prezentate la începutul Capitolului 5 – Figura 15 (conform numerotației din lucrare)

- **prima etapă a cercetării**, cuprinde în realitate și prima parte teoretică a lucrării, în care cercetarea a impus firește și revizuirea literaturii de specialitate privind diverse concepte (precum managementul riscurilor, etica și integritatea, transparența instituțională, abordări europene privind securitatea etc.);

- **prima etapă a cercetării**, implică (I-a.) și identificarea standardelor privind abordarea managementului riscurilor în administrația publică din România, întrucât este necesar a se stabili, în contextul cercetării actuale, cadrul general în care are loc identificarea și tratarea riscurilor în ceea ce privește aparatul administrativ din România;

- **prima etapă a cercetării**, implică (I-b.) și revizuirea literaturii de specialitate privind managementul riscurilor în ceea ce privește corupția și se regăsește într-un capitol diferit față de (I-d.) revizuirea literaturii de specialitate privind contextul generat de pandemia COVID-19, întrucât ultima se referă la contextul actual generat de criza sanitară, însă, din perspectiva cercetării ele fac parte din aceeași etapă, cea a culegerii datelor de intrare. Este și cazul (I-e.) analizei S.W.O.T care va fi făcută pentru a sublinia importanța datelor de intrare în contextul actual, însă care se va regăsi într-un alt capitol față de (I-c.) prezentarea procesului actual privind managementul riscurilor în MAI;

- **a doua etapă a cercetării**, implică strict analiza propriu-zisă privind riscurile actuale cu care se confruntă personalul din cadrul MAI, chiar dacă, în realitate, subcapitolul se va deschide prin revizuirea literaturii de specialitate privind contextul generat de pandemia COVID-19, dar și cu analiza SWOT evidențiată anterior;

- **a treia și ultima etapă a cercetării**, are drept scop identificarea vulnerabilităților în sistemul actual al MAI ca urmare a analizei privind percepția fenomenului la nivelul instituției, lucru care are loc după aplicarea instrumentelor propriu-zise în analizarea riscurilor, dar înainte de a formula propunerile cu privire la îmbunătățirea procesului de gestionare a riscurilor privind corupția la nivelul MAI. De asemenea, ea se va încheia prin prezentarea tendințelor la nivel global în ceea ce privește tratarea riscurilor de corupție la nivelul ministerelor afacerilor interne, iar acest lucru este făcut în ideea în care numai printr-o înțelegere aprofundată a domeniului ales spre analiză poate fi anticipat viitorul acestuia.

Ipotezele cercetării științifice și metodele de cercetare utilizate

Pentru a putea verifica dacă răspunsul anterior este sau nu unul adecvat, cercetarea va avea în vedere confirmarea sau infirmarea următoarelor **ipoteze de cercetare**:

1) Îmbunătățirea climatului organizațional din cadrul MAI (în special în ceea ce privește asigurarea integrității profesionale) favorizează scăderea expunerii la riscurile de corupție – în ideea în care există o legătură directă între activitatea Agenției Naționale de Integritate și scăderea numărului cazurilor de corupție investigate de către Direcția Generală Anticorupție din cadrul MAI.

2) Factorii sociali și cei culturali reprezintă o variabilă contextuală în continuă evoluție, lucru care va afecta viitorul comportamentului etic și al capacității profesionale a angajaților MAI – în ideea în care evoluția tehnologică aduce îmbunătățiri în ceea ce privește societatea în general, precum și gestionarea activității și a climatului organizațional în mod special.

3) Contextul generat de criza provocată de pandemia COVID-19, afectează starea generală a societății și factorii economici, reprezentând o piedică majoră în ceea ce privește îmbunătățirea climatului organizațional și implicit a reputației polițiștilor în fața publicului larg – în ideea în care criza sanitară amenință să afecteze în mod direct evoluția factorilor sociali și a celor culturali, adâncind inechitățile sociale.

4) Politicile publice în domeniul afacerilor interne din România au la bază dorința de a aduce clarviziune în ceea ce privește sistemul normativ, astfel încât acesta să asigure transparența instituțională, să stabilească mijloace de prevenire a riscurilor de corupție eficiente și un regim sancționator echitabil – în ideea în care legislația românească din domeniul prevenirii și combaterii corupției s-a confruntat cu numeroase modificări, lucru care aproape că a dus la o blocare a sistemului de cercetare a situațiilor generatoare de posibile acte de corupție.

5) Există o cultură „omerta” (cod al tăcerii) în ceea ce privește angajații MAI care ar putea să semnaleze anumite fapte de corupție din interiorul organizației, lucru care reiese din modul în care angajații MAI decid să răspundă la activitatea de cercetare din domeniul managementului riscurilor de corupție din cadrul organizației – în ideea în care acest lucru este confirmat de date statistice, ea completează și evidențiază faptul pentru care cetățenii români din afara organizației au un grad ridicat de neîncredere în MAI, lucru confirmat și indirect de rapoartele Transparency International.

Pentru confirmarea ipotezelor de cercetare **au fost folosite metode calitative de cercetare** (analiza de conținut a rapoartelor de activitate, analiza cauză-efect, analiza scenariilor) **și metode semi-cantitative** (registrul riscurilor, gruparea riscurilor și matricea de probabilitate impact).

În același timp, a fost utilizată analiza SWOT pentru sintetizarea datelor de intrare. **Nu în ultimul rând, au fost dezvoltate și propuse noi instrumente de analiză, respectiv un proces de management al riscurilor revizuit care să conțină evaluarea variabilelor contextuale, dar și un plan care să cuprindă recomandări privind noi politici publice în domeniul managementului riscurilor de corupție la nivelul MAI.**

Prezentarea sintetică a capitolelor și principalelor concluzii ale lucrării

Primul capitol al lucrării cuprinde noțiunile introductive privind managementul riscului și importanța sa în societatea contemporană. Sunt analizate principalele definiții ale riscului și importanța lui, precum și adaptarea managementului riscurilor la reformele din sectorul public. Capitolul este important în economia lucrării întrucât deschide cercetarea, trasând în linii mari întrebările la care aceasta dorește să răspundă și subliniază importanța personalizării principiilor managementului riscurilor la fiecare instituție în parte.

Capitolul subliniază importanța elementelor fundamentale privind natura riscului (eveniment - probabilitatea realizării lui - impact), iar din perspectiva temei abordate, riscul este un eveniment nedorit la baza căruia se află anumite cauze, specifice domeniului de activitate al MAI. În esență, managementul riscului identifică și grupează acele situații și oferă probabilități ca evenimentele nedorite să aibă sau nu loc și, implicit, oferă soluții în vederea deciziilor ce vor fi luate în condițiile de risc, pentru a reduce amenințările.

Al doilea capitol conține și prezentarea MAI, a structurilor sale între care se remarcă Direcția Generală Anticorupție, ca titular al gestionării proceselor de prevenire și combatere a riscurilor de corupție la nivelul MAI. Capitolul este important în economia lucrării întrucât identifică principalele organizații la care cercetarea va face referire. În raport cu importanța capitolului, trebuie reținute principalele obiective ale MAI, care sunt mai ușor de reținut din

perspectiva faptului că obiectivul major al Ministerului Afacerilor Interne este acela de a îndeplini două sarcini distincte, dar convergente:

- *Obiectiv 1* - de a veghea la respectarea și aplicarea legilor, asigurând un climat corespunzător de ordine publică;
- *Obiectiv 2* – de a garanta dreptul legitim al cetățenilor de a beneficia de serviciile profesionale, oneste și integre ale angajaților săi.

Al treilea capitol cuprinde modul în care este abordat subiectul eticii și integrității profesionale în literatura de specialitate din România și în sectorul public. În încheierea lui, capitolul sublinează importanța transparenței instituționale. Capitolul este important în economia lucrării întrucât insistă pe latura de prevenire a corupției și pe derularea unor programe care să crească integritatea profesională a funcționarilor publici.

Înainte de a analiza modul în care MAI previne și combate fenomenul corupției din interiorul organizației, trebuie explicat modul în care România, la nivelul întregului aparat bugetar, înțelege să gestioneze riscurile organizaționale, mai apoi trebuie înțeles cum anume ar putea arăta un proces general de identificare și gestionare a riscurilor privind corupția și nu în ultimul rând trebuie înțelese demersurile pe care MAI le întreprinde în domeniul managementului riscurilor.

Riscurile care pot interveni în cadrul structurilor MAI pot ține de exercitarea profesiei, dar și de factori externi care pot pune presiune pe funcționarii publici. Etica profesională vine astfel ca o cerință obligatorie funcționarilor publici ai MAI, iar de cele mai multe ori deciziile pe care aceștia trebuie să le ia în exercitarea profesiei lor trebuie să fie și etică, și morală, și legală (lucru prezentat pe larg în lucrare).

Al patrulea capitol cuprinde prezentarea mijloacelor de combatere a corupției în MAI și alinierea la standardele europene privind managementul riscurilor de corupție. El cuprinde atât noțiunile de combatere a riscurilor de corupție din perspectiva națională, cât și abordările europene privind managementul riscului și cele privind securitatea europeană.

Capitolul este important în economia lucrării întrucât este ultimul capitol al părții teoretice, cel care deschide subiectele care vor fi abordate direct în partea practică. La nivelul Uniunii Europene, managementul riscului reprezintă un domeniu de interes major. Fiecare din politicile europene vine practic la pachet cu un set de măsuri privind identificarea, evaluarea și tratarea riscurilor.

Politicile în domeniul afacerilor interne promovează protejarea valorilor europene, care permit cetățenilor asigurarea siguranței și securității lor, aceștia putându-se bucura de bogăția diversității societăților europene.

Al cincilea capitol este în fapt primul capitol al părții practice și se deschide prin prezentarea metodologiei complete și a argumentelor care au stat la baza realizării ei, prezentarea pe larg a ipotezelor de cercetare, precum și a metodelor de cercetare care vor fi folosite în confirmarea/infirmarea lor.

Conform rapoartelor ale Transparency International, reiese că românii au identificat următoarele riscuri majore la adresa societății în care trăiesc:

- corupția ca fiind principalul risc;
- mijloacele deficitare ale autorităților centrale de a combate corupția;
- corupția din rândul politicienilor;
- corupția din rândul cetățenilor;
- modul în care societatea este dispusă să accepte fenomenul corupției.

În continuare sunt analizate principalele standarde privind abordarea managementului riscurilor în administrația publică din România, iar mai apoi **sunt propuse soluții cu privire la metodologia abordată în prezent**. Capitolul este important în economia lucrării întrucât el deschide cercetarea și face o amplă revizuire a literaturii de specialitate.

Al șaselea capitol reprezintă ultimul capitol al cercetării și cel care cuprinde analiza propriu-zisă conform metodologiei. **El propune și noi instrumente de acțiune**, iar în încheiere încearcă să facă o amplă analiză privind tendințele din domeniul managementului riscurilor de corupție, analiză care se va continua și în concluziile finale ale lucrării.

Pandemia COVID-19 are un impact negativ și va continua să aibă un impact negativ asupra spațiului democratic și a guvernantei în multe țări din întreaga lume. Procesul decizional trece din ce în ce mai mult de la unul care asigura securitatea și unul care presupune doar un răspuns militar adaptat la diverse teme. Având în vedere că instituțiile de apărare și securitate nu dispun de mecanisme de supraveghere în multe țări, în special în contextul conflictelor și al crizelor, acest lucru va adânci problemele de corupție și va aduce unele noi legate de aplicarea măsurilor de urgență de către serviciile de securitate.

Pandemia de COVID-19 a generat o situație cu totul excepțională care a afectat întreg contextul corupției în raport cu personalul MAI, permițând un mod nou de corupție, „pe timp de situații de urgență”, favorizat de mijloacele normative deficitare și situația cu totul excepțională în care lumea se află.

Principalele concluzii:

- cu privire la primul capitol al lucrării trebuie reținute două aspecte și anume:

a) pe de o parte structura diferită în ceea ce privește procesul de identificare și tratare a riscurilor dintre sectorul public și cel privat. Sectorul public acordă o atenție sportivă procesului de indentificare a misiunii și obiectivelor organizaționale care să creeze un cadru de o asemenea natură încât să reducă apariția riscurilor. Tocmai din acest motiv, chiar și în cazul în care organizațiile din sectorul public se confruntă cu anumite riscuri, ele acordă o atenție sporită procesului de prevenire a reapariției riscurilor, odată cu încheierea procesului de evaluare și tratare a riscurilor.

b) există diferențe semnificative în ceea ce privește înțelegerea și abordarea corupției în sectorul privat și sectorul public. Din perspectiva managementului riscului este posibil ca în interiorul organizațiilor publice riscurile, deși mult mai importante pentru buna funcționare a organizației publice, să nu poată fi controlate întru totul.

- cu privire la al doilea capitol al lucrării, începând cu luna martie a anului 2020, contextul generat de pandemia cauzată de virusul COVID-19 a făcut ca MAI să capete o importanță și mai importantă în arhitectura sistemului public. Acest rol crescut al MAI nu trebuie însă privit doar din perspectiva importanței acestui minister în gestionarea crizei pandemice, ci și din perspectiva gestionării riscului, sau mai exact:

- din perspectiva cauzelor care ar putea crește expunerea la riscuri (de corupție sau de alt tip) în contextul situației de urgență;
- probabilitatea realizării acestor riscuri;
- impactul realizării lor într-un context cu totul excepțional.

- **cu privire la al treilea capitol al lucrării**, presiunea pe care atât decidenții publici, cât și deopotrivă cetățenii o pot exercita asupra funcționarilor MAI, cadrul creat de o asemenea natură încât să poată expune funcționarii MAI la diferite tentații, toate acestea implică o bună organizare a domeniului privind identificarea și tratarea riscurilor, chiar înainte ca acestea să apară. De cele mai multe ori acest proces presupune un proces integrat de prevenire a riscurilor, prin intermediul unor testări și/sau sancționări a celor care încalcă dacă nu litera legii, măcar spiritul ei. Transparența instituțională reprezintă doar un mijloc complementar acțiunilor de prevenire și combatere a corupției și nu poate constitui separat o soluție unitară și singulară în reducerea corupției. Totuși, transparența apare ca o condiție esențială într-un proces amblu de reducere a corupției, în special dacă ea este calibrată la un nivel optim astfel încât să permită un nivel de secretizare operativă care să asigure succesul organizațional.

- **cu privire la al patrulea capitol al lucrării**, trebuie reținut faptul că actele de corupție se pot întâlni de la cele mai înalte niveluri de guvernare, până la simplele organizații publice locale. În cazul corupției, aceasta a rămas constantă în țările dezvoltate și este extrem de răspândită în cazul țărilor în curs de dezvoltare. Nici o comunitate sau națiune nu este însă imună la fenomenul corupției. Astfel, scopul managementului eticii și riscurilor în domeniul corupției poate fi legat de eliminarea greșelilor indiferent de numărul lor. Viața organizațională este privită ca o serie de schimbări ce au loc în interiorul și în afara organizației. Scopul principal al managementului este de a minimiza costurile tranzacțiilor, și anume, să depună eforturi pentru o mai mare eficiență și, prin urmare, să reducă costurile activității organizaționale. Astfel organizația ar trebui să evite să investească resurse în: (1) informații inadecvate sau neconforme (unele au mult mai mult conținut efectiv de informații decât altele); (2) corupție sau comportamentul neetic, care ridică costul muncii în organizație.

- **cu privire la al cincilea capitol al lucrării**, trebuie reținut faptul că fiecare organizație trebuie să își aleagă nivelul de toleranță pentru riscurile de corupție. Acest lucru poate părea contrar unei înțelegeri dogmatice a principiului toleranței zero față de corupție. Nivelul de toleranță la risc, înțeles drept pragul la care ar trebui să înceapă atenuarea riscurilor de corupție, va fi determinat de un amestec de considerații politice și de evaluări ale efectelor negative ale diferitelor tipuri și niveluri de corupție. Prin urmare, este important să se precizeze nivelurile de toleranță în față de corupție, dar și să se recunoască faptul că există posibilitatea ca ele să se

schimbe în timp. Evaluările de risc pot fi realizate cantitativ sau calitativ. Cheia este de a adopta o abordare uniformă și sistematică a evaluării riscurilor.

Noutatea adusă de către analiza efectuată în lucrare este orientarea spre variabilele care influențează procesul de gestionare și tratare a riscurilor și anume factorii contextuali care influențează profesionalismul personalului MAI. Pe de o parte aceștia pot fi influențați din două perspective:

- din interiorul organizației – fie de către superiori, fie de către actorii publici superiori (Guvern, Parlament etc.), care pot crea un cadru care să încurajeze activitatea ilicită din interiorul ei;
- din exteriorul organizației – de către publicul larg; și ne referim aici la cultura locală și la factorii sociali care pot influența și încuraja corupția polițiștilor.

- cu privire la al șaselea capitol al lucrării, trebuie reținut faptul că pandemia a dat naștere unor noi forme ale actelor de corupție venite din partea angajaților ministerelor de afacerilor de interne, acte necunoscute până acum sau care nu se aflau în regimul juridic sancționator al tuturor țărilor. Trebuie să existe un apel la guverne pentru a pune capăt corupției poliției prin luarea următoarelor măsuri:

- emiterea de orientări clare și transparente pentru poliție cu privire la modul de gestionare a răspunsului la COVID-19, inclusiv în centrele de carantină;
- să sprijine mecanisme de raportare sigure și accesibile pentru cetățenii care raportează corupția poliției, ca răspuns la COVID-19 și să protejeze denunțătorii care fac un pas înainte pentru a raporta fărâdelegile poliției;
- solicitarea de investigații în toate cazurile de corupție raportate autorităților, cu sancțiuni aplicate în concordanță, mai ales în ceea ce privește sancționarea ofițerilor de poliție și soldaților care sunt prinși solicitând mită.

Contribuții personale și sinteza propunerilor

Principalele contribuții ale autorului au fost:

- revizuirea literaturii de specialitate privind managementul riscurilor în administrația publică din România
- revizuirea literaturii de specialitate în ceea ce privește managementul riscurilor de corupție;
- revizuirea literaturii de specialitate în domeniul politicilor publice care se impun în contextul generat de criza pandemică;
- dezvoltarea unui registru a riscurilor majore cu care se confruntă MAI în prezent;
- dezvoltarea unei analize privind evoluția matricei probabilitate-impact, privind variabilele care o influențează și clasificarea riscurilor din această perspectivă;
- identificarea vulnerabilităților în sistemul actual pe care MAI îl are în vedere din perspectiva gestionării riscurilor de corupție;
- propuneri privind îmbunătățirea procesului de gestionare a riscurilor de corupție la nivelul MAI;
- identificarea tendințelor la nivelul global în ceea ce privește tratarea riscurilor de corupție la nivelul ministerelor afacerilor interne;

Noutatea principală adusă de către prezenta analiză este orientarea spre variabilele care influențează procesul de gestionare și tratare a riscurilor și anume factorii contextuali care influențează profesionalismul personalului MAI așa cum au fost ei expuși anterior.

Limitele și perspectivele viitoare ale cercetării

Limitele cercetării au fost lipsa datelor centralizate la nivelul instituțiilor centrale locale, începând cu anul 2020, datorită situației excepționale create de criza pandemică. De asemenea, aceeași lipsă a centralizării datelor s-a putut observa și în cazul organizațiilor internaționale care nu au publicat rapoarte pentru tema aleasă spre cercetare privind activitatea lor pentru anul 2020.

În privința **direcțiilor viitoare de cercetare**, acestea vor avea legătură cu efectele pe care pandemia le-a avut asupra formelor actelor de corupție și asupra modului în care statele și-au desfășurat activitatea de prevenire și combatere a corupției pe parcursul unei situații de criză (urgență).

Curriculum Vitae



Curriculum vitae Europass



Informații personale

Nume / Prenume **STUPAR MARIUS-ANTON**
Adresa(e) 14-16, CETINEI, 400497, CLUJ-NAPOCA, ROMÂNIA
E-mail(uri) stupar_marius@yahoo.com

Nationalitate(-tati) ROMÂNĂ

Data nașterii 23.11.1972

Sex MASCULIN

**Locul de muncă vizat /
Domeniul ocupațional** ȘEF AL INSPECTORATULUI DE POLIȚIE II LA INSPECTORATUL DE POLIȚIE JUDEȚEAN
SĂLAJ

Experiența profesională

Perioada	2021 - PREZENT
Funcția sau postul ocupat	D. INSPECTOR ȘEF
Principalele activități și responsabilități	Conduce, îndrumă și controlează activitatea inspectoratului, pe liniile de muncă date în competență
Numele și adresa angajatorului	IPJ SĂLAJ
Tipul activității sau sectorul de activitate	APĂRARE, ORDINE ȘI SECURITATE NAȚIONALĂ
Perioada	2020 - 2021
Funcția sau postul ocupat	Î. ȘEFUL INSPECTORATULUI
Principalele activități și responsabilități	Asigură planificarea, organizarea, coordonarea, desfășurarea, analiza și controlul îndeplinirii sarcinilor și responsabilităților de către șefii structurilor subordonate și personalul unității
Numele și adresa angajatorului	IPJ SĂLAJ
Tipul activității sau sectorul de activitate	APĂRARE, ORDINE ȘI SECURITATE NAȚIONALĂ
Perioada	2019 - 2020
Funcția sau postul ocupat	ADJUNCT INSPECTOR ȘEF
Principalele activități și responsabilități	Conduce, îndrumă și controlează activitatea inspectoratului, pe liniile de muncă date în competență
Numele și adresa angajatorului	IPJ SĂLAJ
Tipul activității sau sectorul de activitate	APĂRARE, ORDINE ȘI SECURITATE NAȚIONALĂ

Perioada	2013 – 2019
Funcția sau postul ocupat	SEF BIROU A3 TURDA – BORS
Principalele activități și responsabilități	Planifică, organizează, coordonează, analizează și controlează întreaga activitate din cadrul biroului
Numele și adresa angajatorului	I.G.R, Mihai Voda nr. 6 sector 5, Bucuresti
Tipul activității sau sectorul de activitate	ORDINE ȘI SIGURANȚĂ PUBLICĂ - Biroul de politie A3 Turda -Bors
Perioada	2012 -2013
Funcția sau postul ocupat	ȘEF SERVICIU
Principalele activități și responsabilități	planifică, organizează, coordonează, analizează și controlează întreaga activitate din cadrul serviciului
Numele și adresa angajatorului	IPJ CLUJ
Tipul activității sau sectorul de activitate	SERVICIUL RUTIER
Perioada	2010-2012
Funcția sau postul ocupat	ȘEF BIROU AUTOSTRADA TRANSILVANIA
Principalele activități și responsabilități	planifică, organizează, coordonează, analizează și controlează întreaga activitate din cadrul serviciului
Numele și adresa angajatorului	IPJ CLUJ
Tipul activității sau sectorul de activitate	SERVICIUL RUTIER
Perioada	2002-2010
Funcția sau postul ocupat	OFIȚER SPECIALIST POLIȚIA RUTIERĂ
Principalele activități și responsabilități	EAC, educație rutieră, radar, îndrumare, coordonare și control agenți poliție rutieră
Numele și adresa angajatorului	IPJ CLUJ
Tipul activității sau sectorul de activitate	SERVICIUL RUTIER
Perioada	1995-2002
Funcția sau postul ocupat	AGENT DE CIRCULAȚIE
Principalele activități și responsabilități	Dirijare, îndrumare și control trafic
Numele și adresa angajatorului	IPJ CLUJ
Tipul activității sau sectorul de activitate	SERVICIUL RUTIER
+	
Perioada	1992-1995
Funcția sau postul ocupat	INSTRUCTOR AUTO
Principalele activități și responsabilități	Pregătire poligon auto
Numele și adresa angajatorului	MAPN TURDA
Tipul activității sau sectorul de activitate	ȘCOALĂ ȘOFERI

Educație și formare	
Perioada	2016 - 2020
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de licență
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Drept
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Bogdan Vodă,, Cluj-Napoca, Facultatea de Drept
Perioada	2009 - 2010
Calificarea / diploma obținută	Master
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Drept
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Vasile Goldiș,, Arad
Perioada	2006-2009
Calificarea / diploma obținută	Diplomă licență
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Științe Administrative
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Vasile Goldiș,, Arad – Facultatea de Științe Umaniste, Politice și Administrative
Perioada	2004 - 2005
Calificarea / diploma obținută	
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Diplomă Master Științe Administrative
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea „Babeș-Bolyai,, Cluj-Napoca, Fcultatea de Științe Politice și Administrative
Perioada	2004
Calificarea / diploma obținută	Certificat absolvire Curs postuniversitar
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Metode moderne de management financiar – bancar în cadrul societăților comerciale și instituțiilor publice
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea “Babeș - Bolyai” Cluj – Napoca Facultatea de Științe Economice
Perioada	1996-2000
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de licență
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Chimie - Fizică
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Universitatea “Babeș - Bolyai” Cluj - Napoca Facultatea de Chimie și Inginerie Chimică
Perioada	1995
Calificarea / diploma obținută	Certificat absolvire
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Poliție
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Școala de Agenți de poliție „ Nicolae Golescu,, Slatina

Perioada	1987-1991																														
Calificarea / diploma obținută	Diplomă de bacalaureat																														
Discipline principale studiate / competențe dobândite	Economic																														
Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare	Liceul Agricol Turda																														
Aptitudini și competențe personale	exigență, obiectivitate, spirit critic, fermitate, consecvență punctualitate, rezistență la stres și oboseală																														
Limba(i) maternă(e)	LIMBA ROMANA																														
Limba(i) străină(e)																															
Autoevaluare																															
Nivel european (*)																															
FRANCEZĂ																															
ENGLEZĂ																															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Înțelegere</th> <th colspan="2">Vorbire</th> <th colspan="2">Scriere</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Ascultare</th> <th colspan="2">Citire</th> <th colspan="2">Participare la conversație</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">Discurs oral</th> <th colspan="2">Exprimare scrisă</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A2</td> <td></td> <td>A2</td> <td></td> <td>A2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>A2</td> <td></td> <td>A2</td> <td></td> <td>A2</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Înțelegere		Vorbire		Scriere		Ascultare		Citire		Participare la conversație				Discurs oral		Exprimare scrisă		A2		A2		A2		A2		A2		A2	
Înțelegere		Vorbire		Scriere																											
Ascultare		Citire		Participare la conversație																											
		Discurs oral		Exprimare scrisă																											
A2		A2		A2																											
A2		A2		A2																											
	(*) Nivelul cadrului european comun de referință pentru limbi																														
Competențe și abilități sociale	sociabilitate, spirit de observație, spirit de echipă, puterea de a-i motiva pe ceilalți, flexibilitate în gândire																														
Competențe și aptitudini organizatorice	manageriale – organizatorice, decizionale, de coordonare și control – de planificare, cunoaștere a cadrului legislativ care reglementează domeniul de activitate, operativitate, lucrul sub presiunea timpului, bun negociator, gândire analitică și conceptuală																														
Competențe și aptitudini tehnice	cunoștințe bune în utilizarea calculatorului, programe cunoscute : Word, Excel, Acces, Outlook, Internet																														
Permis(e) de conducere	A, B, C, D, E, Tv, 1990																														

Rezumatul tezei în engleză

Table of contents

List of Figures	Error! Bookmark not defined.
List of Tables	Error! Bookmark not defined.
Introduction	Error! Bookmark not defined.
CHAPTER 1. RISK MANAGEMENT AND ITS IMPORTANCE IN CONTEMPORARY SOCIETY	Error! Bookmark not defined.
1.1. Introductory concepts and definitions regarding risk	Error! Bookmark not defined.
1.2. The need for risk management in contemporary society and the importance of risk management in managing the activity of an institution	Error! Bookmark not defined.
1.3. Adapting risk management principles to public sector reforms	Error! Bookmark not defined.
CHAPTER 2. MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS AND ITS STRUCTURES Error! Bookmark not defined.	
2.1. Romanian Ministry of Internal Affairs (MAI). Overview: history, mission, objectives	Error! Bookmark not defined.
2.1.1. Brief history of the institution	Error! Bookmark not defined.
2.1.2. The general duties of the MAI.....	Error! Bookmark not defined.
2.2. MAI structures. Presentation of the main structures in charge of preventing and fighting corruption within the MAI	Error! Bookmark not defined.
2.3. The importance of the General Anticorruption Directorate within the MAI.....	Error! Bookmark not defined.
CHAPTER 3. THE IMPORTANCE OF THE GENERAL ANTICORRUPTION DIRECTORATE WITHIN THE MAI	Error! Bookmark not defined.
3.1. Ethics and integrity.....	Error! Bookmark not defined.
3.2. Ethics and integrity within MAI.....	Error! Bookmark not defined.
3.3. Institutional transparency	Error! Bookmark not defined.
CHAPTER 4. FIGHTING CORRUPTION IN MAI AND ALIGNMENT WITH EUROPEAN SECURITY RISK MANAGEMENT STANDARDS	Error! Bookmark not defined.
4.1. Introductory concepts regarding international standards in the field of fighting corruption..	Error! Bookmark not defined.
4.2. Corruption in the MAI.....	Error! Bookmark not defined.
4.3. European approaches to security and risk management.....	Error! Bookmark not defined.
4.3.1. European security approaches	Error! Bookmark not defined.
4.3.2. European approaches towards risk management.....	Error! Bookmark not defined.
4.3.3. The link between risk management and European security	Error! Bookmark not defined.
CHAPTER 5. CASE STUDY: RISK MANAGEMENT AT MAI IN THE CURRENT PANDEMIC CONTEXT	Error! Bookmark not defined.

5.1. Methodology	Error! Bookmark not defined.
5.2. Standards on how to approach risk management in the public administration system in Romania	Error! Bookmark not defined.
5.3. Corruption risk management. Risk management in the MAI.....	Error! Bookmark not defined.
5.3.1. Literature review regarding corruption risk management	Error! Bookmark not defined.
5.3.2. Presentation of the risk management process in MAI.....	Error! Bookmark not defined.
CHAPTER 6. CONTRIBUTIONS REGARDING THE ANALYSIS OF CORRUPTION RISK MANAGEMENT IN THE STRUCTURES OF MAI	Error! Bookmark not defined.
6.1. The evolution of the risks in the Ministry of Internal Affairs (MAI) as a result of the situation generated by the COVID-19 pandemic. Use of tools and techniques for the actual analysis	Error! Bookmark not defined.
6.1.1. The context generated by the COVID-19 pandemic	Error! Bookmark not defined.
6.1.2. SWOT analysis of input data on preventing and combating corruption in MAI.....	Error! Bookmark not defined.
6.1.3. The corruption risk register in the current context	Error! Bookmark not defined.
6.1.4. Identification and grouping of action tools and actors involved	Error! Bookmark not defined.
6.1.5. Use of the probability-impact matrix and risk classification...	Error! Bookmark not defined.
6.1.6. Scenario analysis regarding the possibility of dealing with corruption risks and identification of the main variables	Error! Bookmark not defined.
6.2. Analysis of perceptions of the phenomenon of corruption and risk management through the analysis of vulnerabilities in the current system of MAI.....	Error! Bookmark not defined.
6.3. Analysis and proposals for improving the corruption risk management process at MAI	Error! Bookmark not defined.
FINAL CONCLUSIONS	Error! Bookmark not defined.
BIBLIOGRAPHY	Error! Bookmark not defined.
ANNEX 1. CENTRAL BODY - ORGANIZATION CHART MAI.....	Error! Bookmark not defined.
ANNEX 2. CENTRAL BODY - ORGANIZATION CHART DGA....	Error! Bookmark not defined.
ANNEX 3. SHEET - FOR DETERMINING TASKS, RESPONSIBILITIES AND PLANNING THE ACTIVITY OF THE WORKING GROUP ON CORRUPTION PREVENTION.....	Error! Bookmark not defined.
ANNEX 4. IDENTIFICATION, DESCRIPTION AND ASSESSMENT OF CORRUPTION RISKS.....	Error! Bookmark not defined.
ANNEX 5. EXAMPLE ON THE ORGANIZATION OF INFORMATION, WORK UNITS, VULNERABLE ACTIVITIES AND RISKS (THREATS) OF CORRUPTION IN THE CURRENT SYSTEM.....	Error! Bookmark not defined.
ANNEX 6. RATE OF ESTIMATION OF THE LIKELIHOOD OF MATERIALIZATION OF RISKS OF CORRUPTION	Error! Bookmark not defined.
ANNEX 7. GLOBAL RISK IMPACT ASSESSMENT SCALE	Error! Bookmark not defined.
ANNEX 8. PROPOSALS FOR IMPROVING THE CORRUPTION PREVENTION SYSTEM	Error! Bookmark not defined.

The context, interest and objectives of the research

"Power does not corrupt people, but people corrupt power."

William Gaddis

The wise words of the novelist William Thomas Gaddis Jr. (one of the biggest American novelist after World War II) are both the basis and the motivation of the research and underline the importance of the research theme and can be used in the identification of the main proposals of the current research. More specifically, behind the research was the author's wish to study how and especially what should be done so that in the Romanian literature the level of towards risk management research can be increased in view of the development of the anti-corruption policies.

The author's research work started before 2015, and the aim was to find answers to questions on how the authorities intend to manage the anti-corruption field, and in particular how the anti-corruption paradigm is evolving in terms of taking coercive measures and choosing educational measures. The initially topic chosen was intended to be for the benefit of the Ministry of Internal Affairs, since this Ministry and its employees, in particular those in the police structures who "set the tone", or in other words, set the main integrity standards and are most exposed to corruption in its most primitive form: bribery. The research context did however evolve after the COVID pandemic. Of course there are other forms of corruption as well, all of them have been analyzed in the research paper, but the research course was meant to answer some basic questions and all of them highlight the importance of theme and objectives:

- 1) What is corruption in the public sector?*
- 2) What does corruption mean for MAI? What are the particularities corruption takes in relation to the employees of MAI and the special activities they carry out?*
- 3) What are international standards for combating corruption in the public sector and in particular in police structures? How are they related to the activity of the MAI?*
- 4) What does affect them today and how can it be improved in Romania (risk management)?*

The last question is probably the most important one. Of course, the research question has a more complex academic formulation, but broadly these were the questions that guided the research work, and an answer to all this goes without saying that it can be extremely useful for both literature (national and international ones), as well as for civil servants or civil society who are trying to improve the process of managing corruption risks in particular, but also for those who try to improve the fight against corruption in general, every day.

Epistemological positioning and methodology of scientific research

Epistemological positioning

After 2015, at global level, in developed countries (as Romania wishes to be known) there has been a major change in the way they decide to deal with the fight against corruption. The move from a rudimentary sanctioning regime to strategies that prevent corruption and strengthen professional integrity is no longer a dream, but a reality, because 39 countries have reported it to the United Nations. It is hard to say whether Romania is among them or not. On one hand, our country still adjusts its legislative mechanisms so as to remove the uncertainties in the laws (based on which abuses can be committed), and on the other hand after 2015 Romania really promoted a system based on a national Anti-corruption Strategy.

Of course, most Romanian literature insists on the legal aspect of punishing corruption, and a strategic approach is mentioned only in relation to the cooperation and verification mechanism and the requirements it imposes on the Romanian state. Too few authors insist on another type of approach, the one from a managerial perspective, which primarily takes into account the Ministry of Internal Affairs and the structures it manages, first and foremost the police ones. The importance of the Directorate-General for Anti-corruption and the work it carries out is ignored by the literature, although this body is a verification body of European standards, which carries out anti-corruption policies and practices and tries as far as possible to integrate the educational side, Of prevention, among the May structures.

The research work undertaken envisages an approach from two different perspectives:

- on the one hand, from the perspective of national public authorities carrying out the risk management activity on corruption;
- on the other hand, from the perspective of international organizations concerned with the synthesis of data on the management of corruption risks at national level and the proposal for solutions at macro level, and then each state will implement them according to its national specificities.

Contextual factors therefore play a key role in the above-mentioned sense, perhaps more important than ever, in the idea that the pandemic caused by the COVID-19 virus has exposed public authorities, particularly health and police authorities, to completely new and demanding situations. Contextual factors are thus a major variable in the way corruption risk management is addressed.

Methodology

In relation to the pandemic crisis and the increased role of MAI (The Romanian Ministry of Internal Affairs) in managing the epidemiological context, or more specifically in preventing virus spread and managing risk situations, the research has a significant contribution to the analysis of corruption risk management in the MAI structures, as it has evolved, as the pandemic itself evolved. What was initially intended to be a mere improvement in the management of the process of preventing and combating corruption risks in internal affairs, has been faced with a new, highly important variable: contextual factors. Therefore, the research had to be adapted, and even more so, since 2021 there has been a change in the national strategy of preventing and fighting corruption in the public sector.

The work therefore starts with the **research question:**

"What variables can influence the process of managing corruption risks at MAI level and what effects do they have on the achievement of essential police objectives in the current context (the one affected by the COVID-19 pandemic)?"

The question focuses on **two areas:**

- **Firstly**, the identification of the variables that can influence the process of managing corruption risks at the level of the MAI;
- **Secondly** - to identify how they can affect the achievement of the essential police objectives, namely how D.G.A. (The Romanian Anti-Corruption General Directorate) can prevent and fight corruption in the current context, especially in relation to the activity carried out in the context caused by the COVID-19 pandemic.

The answer to the research question, **the research statement** is:

"Contextual variables affect corruption risks among MAI staff, as they can deepen the causes of corruption (in particular social inequality) and thus increase the corruption vulnerabilities that the system is exposed to."

However, in order to find the answer to this complex question, the research itself involved an extensive process covering the following steps:

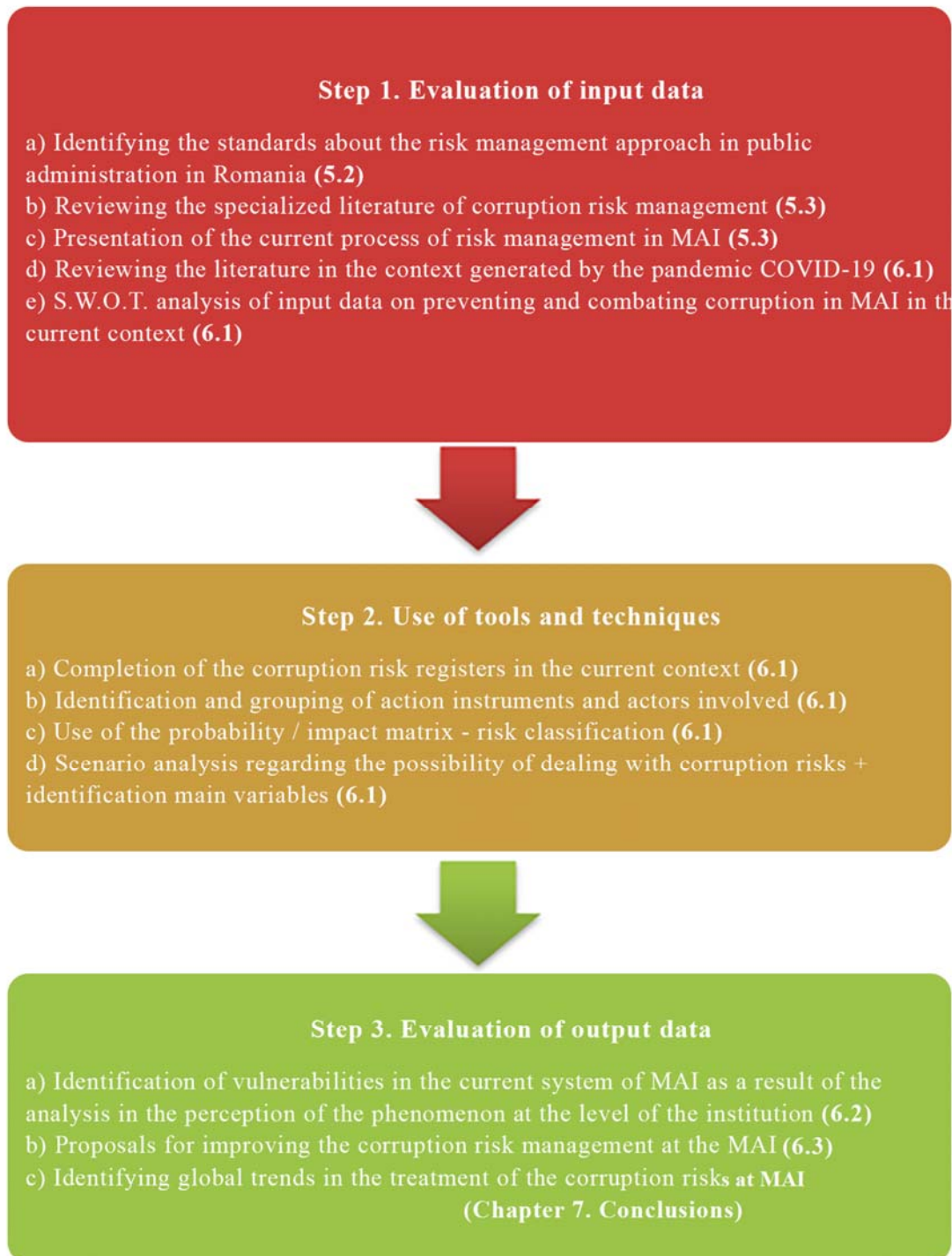


Figure 15. Research methodology stages²

The following points must be made with regards to the steps in the research methodology stated above:

- **regarding the first phase of research**, in fact includes the first theoretical part of the paper, in which research has naturally required, the literature review on various concepts (such as risk management, ethics and integrity, institutional transparency, european approaches to security, etc.);

- **regarding the first stage of the research**, it involves (I-a) the identification of standards on the approach towards risk management in public administration in Romania, as it is necessary to establish, in the context of current research, the general framework within which the identification and treatment of risks in relation to the administrative apparatus in Romania is carried out;

- **regarding the first stage of the research**, it involves (I-b.) the literature review on corruption risk management and is contained in a different chapter than (I-d) literature review on the context generated by the COVID-19 pandemic, since the latter refers to the current context generated by the health crisis, however, from a research perspective, they are part of the same phase of the collection of input data. This is also the case (I-e.) of the S.W.O.T analysis that will be made to highlight the importance of input data in the current context, but which will be in a different chapter than (I-c) the presentation of the current risk management process within the MAI;

- **regarding the second phase of the research**, it strictly involves the actual analysis of the current risks faced by staff within MAI, even if in reality the sub-chapter will be opened by reviewing the literature on the context generated by the COVID-19 pandemic, but also with the SWOT analysis highlighted above;

- **regarding the third and final stage of the research**, it is aimed at identifying vulnerabilities in the present MAI system as a result of the analysis of the institution's perception of the phenomenon, which takes place after the application of the instruments themselves in risk analysis, but before making proposals to improve the corruption risk management process at the MAI. It will also conclude by presenting global trends in dealing with corruption risks at

² Extracted from the main research paper

MAI, and this is done in the idea that only a thorough understanding of the area chosen for analysis we can anticipate its future.

The research hypothesis and the research methods

In order to be able to verify whether the previous answer (research statement) is appropriate or not, the research will consider confirming or refuting the following research hypothesis:

1) Improving the organizational climate in MAI (in particular in ensuring professional integrity) helps reduce exposure to corruption risks – with a direct link between the activity of the Romanian National Integrity Agency and the decrease in the number of corruption cases investigated by the General Anti-corruption Directorate (DGA) of the MAI.

(2) Social and cultural factors are a constantly evolving context variable, which will affect the future of ethical behavior and the professional capacity of employees of the MAI – focusing mainly on the idea that technological developments bring improvements in society at large, as well as the management of the work and the organizational climate in particular.

(3) The context generated by the crisis caused by the COVID-19 pandemic affects the general state of society and economic factors, it is a major obstacle into improving the organizational climate and thus to the reputation of the police in the general view of the general public – focusing on the idea that the health crisis threatens to directly affect the development of social and cultural factors, increasing social inequalities.

(4) The Romanian public policies in the field of internal affairs are based on the desire to bring clarity with regards the regulatory system, so that it ensures institutional transparency, to establish the means of preventing effective corruption risks and a fair sanctioning regime – focusing on the idea that romanian legislation in the field of preventing and fighting corruption has faced numerous changes, this has almost led to a blockage of the research system of situations that generate possible corruption.

5) there is an "omerta" (code of silence) culture in relation to employees who could report certain corruption within the organization, and this is evident from the way employees still decide to respond to the research activity in the field of corruption risk management within the organization – focusing on the idea that this is a statement that has been confirmed by statistical data, and is highlighting the fact that Romanian citizens outside the organization

have a high degree of mistrust in MAI, which is confirmed indirectly by Transparency International reports.

Qualitative research methods (content analysis of activity reports, cause-effect analysis, scenario analysis) and **semi-quantitative methods** (risk register, risk grouping and impact-probability matrix) have been used to confirm the research hypothesis.

At the same time, SWOT analysis was used to synthesize input data. Last but not least, **new analytical tools have been developed and proposed**, namely a revised risk management process containing the assessment of contextual variables, but also a plan containing recommendations on new public policies in the field of corruption risk management at MAI.

Summary of the chapters and main conclusions of the work

The first chapter of the research paper contains the presentation of the introductory concepts on risk management and its importance in contemporary society. The main definitions of risk and its importance, as well as the adaptation of risk management to public sector reforms, are analyzed also. The chapter is important in the economy of the research, since it opens up the main theme, outlining the questions it wants to answer and stresses the importance of customizing the principles of risk management at each institution.

The chapter highlights the importance of the fundamental elements regarding the nature of the risk (event - probability of its realization - impact) and, from the perspective of the subject addressed, the risk is an undesirable event that has certain causes, specific to the field of activity of MAI. In essence, risk management identifies and groups those situations and offers probabilities that undesirable events may or may not occur and therefore provides solutions for decisions that will be taken under the risk conditions in order to reduce threats.

The second chapter also includes the presentation of MAI structures, including the General Anti-Corruption Directorate, as key structure that investigates corruption but also manages the corruption prevention and fight against corruption risks within MAI. The chapter is important in the economy of the work as it identifies the main organizations to which the research will refer to. In relation to the importance of the chapter, the main objectives of the MAI should be memorized, which are more easily remembered since the main objective of the Ministry is to fulfill two distinct but convergent tasks:

Objective 1 - to ensure compliance with and enforcement of laws, ensuring an appropriate climate of respect for public order;

Objective 2 – to guarantee the legitimate right of citizens to benefit from the professional and honest services of their employees.

The third chapter includes the way in which the issue of ethics and professional integrity is addressed in the Romanian literature and in the Romanian public sector. In conclusion, the chapter underlines the importance of institutional transparency. The chapter is important in the economy of the paper, as it insists on the prevention of corruption and on the carrying out of programs to increase the professional integrity of the civil servants.

Before considering how to prevent and fight corruption within the organization, it is necessary to explain how Romania, at the level of the budgetary apparatus as a whole, understands to manage organizational risks. It is only then to be understood how a general process of identifying and managing corruption risks could look, and last but not least what are the Romanian authorities doing in the area of risk management that needs to be understood.

The risks that can arise in the structures may also be related to the practice of the profession, but also to external factors which may put pressure on civil servants. The professional ethics comes as a compulsory requirement for the public servants of THE MINISTRY, and most of the times the decisions they have to take in the exercise of their profession must be both ethical, moral and legal (which is widely presented in the work).

The fourth chapter includes the presentation of anti-corruption measures in the MAI and the alignment with European standards on corruption risk management. It includes both the concepts of combating corruption risks from a national perspective and the European approaches to risk management and European security.

The chapter is important in the economy of the work as it is the last chapter of the theoretical part, the one that opens up the subjects that will be directly addressed in the practical part. At EU level, risk management is a major area of interest. Each of the European policies is basically coming with a package of a set of measures on identifying, assessing and dealing with risks.

Home affairs policies promote the protection of European values, which enable citizens to ensure their safety and security, and they can enjoy the wealth of the diversity of European societies.

The fifth chapter is in fact the first chapter of the practical part and opens up by presenting the full methodology and the underlying arguments, presenting in detail the research assumptions and the research methods that will be used in their confirmation/invalidation.

According to Transparency International reports, Romanians have identified the following major risks to the society they live in:

- corruption as the main risk;
- the weak means of central authorities to fight corruption;
- corruption among politicians;
- corruption among citizens;
- the way society is willing to accept corruption.

The main standards for dealing with risk management in Romanian public administration are analyzed below, and solutions are then proposed with the methodology currently being addressed. The chapter is important in the economy of the work as it opens up research and makes a wide review of literature.

The sixth chapter is the last chapter of the research and the chapter that includes the analysis itself according to the methodology. It also proposes new action instruments, and in conclusion it is trying to make a comprehensive analysis on the trends in the field of corruption risk management, which will be followed up in the final conclusions of the paper.

The COVID-19 pandemic has a negative impact and will continue to have a negative impact on democratic governance in many countries around the world. The decision-making process is increasingly moving from one that provides security towards one that requires only a military response tailored to various topics. As defense and security institutions do not have oversight mechanisms in many countries, especially in the context of conflicts and crises, this will deepen corruption problems and bring some new ones related to the application of emergency measures by security services.

The COVID-19 pandemic generated a completely exceptional situation which affected the whole context of corruption in relation to the MAI staff, allowing a new type of corruption develop, related to "times of emergency", favored by the scarce regulatory means and the very exceptional situation in which the world finds itself nowadays.

Main conclusions:

- **with regards to the first chapter of the work**, two aspects must be taken into account, namely:

a) on one hand, the different structures for the process of identifying and dealing with risks between the public and private sectors. The public sector should pay attention to the process of establishing organizational mission and objectives that creates a framework of such a nature as to reduce the occurrence of risks. It is precisely for this reason that, even where public sector organizations face certain risks, they pay greater attention to the process of preventing re-emergence of risks when the risk assessment and treatment process is completed.

b) on the other hand, there are significant differences in understanding and dealing with corruption in the private and public sectors. From a risk management perspective, risks, although much more important for the proper functioning of the public organization, may not be fully controlled within public organizations, as they are in private organizations.

- **with regards to the second chapter of the work**, starting in March 2020, the context generated by the pandemic caused by the COVID-19 virus has made it even more important in the architecture of the public system (managing risk). But this increased role of MAI in dealing with the pandemic should not be seen solely in terms of the importance of this ministry in dealing with the crisis, but also in terms of risk management, or more specifically:

- in the light of the causes likely to increase exposure to risks (corruption or other) in the context of the emergency situation;
- the likelihood of such risks being achieved;
- the impact of them being achieved in a very exceptional context.

- **with regards to the third chapter of the work**, the pressure that both public decision-makers and citizens can exert certain pressures on the staff of MAI, a situation which has been created in such a way as to expose civil servants more to various temptations, all this implies a good organization of the area of identifying and dealing with risks, even before they occur. Most of the time this process involves an integrated risk prevention process, through testing and/or sanctioning of those who violate the letter of the law, or at least its spirit. Institutional transparency is only a complementary means to action to prevent and fight corruption and cannot be a single, unified solution to reducing corruption separately. However, transparency appears to be a key condition in a mixed process of corruption reduction, especially if it is

calibrated to an optimal level so as to allow for a level of operational secrecy that ensures organizational success.

- **as for the fourth chapter of the paper**, it should be noted that corruption can be found from the highest levels of government to the mere local public organizations. In the case of corruption, it has remained constant in developed countries and is particularly widespread in developing countries. But no community or nation is immune to corruption. Thus, the purpose of the management of ethics and risks in the field of corruption can be linked to the elimination of mistakes no matter their number. Organizational life is seen as a series of changes within and outside the organization. The primary purpose of management is to minimize transaction costs, to strive for greater efficiency and therefore to reduce the costs of organizational activity. Thus the organization should avoid investing resources in: (1) inadequate or non-compliant information (some have much more effective information content than others); (2) corruption or unethical behavior, which raises the cost of work in the organization.

- **as for the fifth chapter of the paper**, it should be noted that each organization must choose the tolerance level for corruption risks. This may appear to be contrary to a dogmatic understanding of the principle of zero tolerance toward corruption. The level of risk tolerance, understood as the threshold at which the mitigation of corruption risks should start, will be determined by a mix of political considerations and assessments of the negative effects of different types and levels of corruption. Therefore, it is important to specify the tolerance levels for corruption, but also to recognize that they may change over time. Risk assessments may be carried out quantitatively or qualitatively. The key is to adopt a uniform and systematic approach to risk assessment.

The originality of the the analysis carried out is the orientation towards the variables that influence the risk management and treatment process, namely contextual factors that influence the professionalism of the MAI staff. The staff can be influenced from two perspectives:

- *from within the organization* – either by superiors or by senior public actors (government, Parliament, etc.), which can create a framework to encourage illegal activity within the organization;

- *from outside the organization* - by the general public; and here we refer to local culture and social factors that can influence and encourage police corruption.

- **as for the sixth chapter of the paper**, it should be noted that the pandemic has given rise to new forms of corruption acts by the employees of the ministries of internal affairs, acts unknown so far or not under the sanctioning legal regime of all countries. There must be an appeal to governments to put an end to police corruption by taking the following steps:
- Issuing clear and transparent guidelines for the police on how to manage the response to COVID-19, including in quarantine centers;
 - Support safe and accessible reporting mechanisms for citizens reporting police corruption in response to COVID-19 and protect whistleblowers who take a step forward to report police irregularities;
 - Asking for investigations into all corruption cases reported to the authorities, with appropriate sanctions, especially regarding the sanctioning of police officers and soldiers who are caught asking for bribes.

Personal contributions and summary of proposals

The **main contributions** of the author were:

- literature review on risk management in public administration in Romania
- literature review on corruption risk management;
- literature review on public policies that is necessary in the context generated by the pandemic crisis;
- the development of a register of the major risks that MAI is currently facing;
- the development of an analysis on the evolution of the probability-impact matrix, on the variables that influence it, and the classification of risks from this perspective;
- identifying vulnerabilities in the current MAI system, from the perspective of managing corruption risks;
- proposals for improving the corruption risk management process at MAI;
- identifying trends at a global level in dealing with corruption risks when it comes to ministries of internal affairs;

The key originality point of this analysis is the focus on the variables that influence the risk management and treatment process, contextual factors that influence the professionalism of the staff as they have been previously exposed.

Future research limits and prospects

Some of the main **research limits** have been the lack of centralized data at the level of local central institutions since 2020, due to the exceptional situation created by the pandemic crisis. The same lack of centralization of data could also be observed for international organizations that did not publish reports on the topic chosen for research or on their work for the year 2020.

As for **future research directions**, they will be linked to the effects the pandemic has had on forms of corruption and how governments have carried out their anti-corruption prevention and fight during a crisis situation (emergency situation).

Lista publicațiilor

1. Stupar Marius-Anton, Jaradat Mohammad (2021), *Emergency situation management in the new context of the pandemic COVID-19 crisis*, Logos Universality Mentality Education Novelty: Economics and Administrative Sciences / Management, Vol.5 No.1., disponibil la sursa: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumeneas/article/view/4161>

2. Stupar Marius-Anton, Stan Sergiu-Vlad (2021), *The Public Management Reform in Romania*, Logos Universality Mentality Education Novelty: Economics and Administrative Sciences / Management, Vol.5 No.1., disponibil la sursa: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumeneas/article/view/4159>

3. Stupar Marius-Anton (2020), *The Evolution of Understanding Corruption in Romania and other European Countries*, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, 2020, vol.XX, issue 2, pp.525-529, disponibil la sursa: https://econpapers.repec.org/article/ovioviste/v_3axx_3ay_3a2020_3ai_3a2_3ap_3a525-529.htm

4. Stupar Marius-Anton (2020), *The Judicial System Reform and the Fight Against Corruption in Romania*, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, 2020, vol.XX, issue 2, pp.530-535, disponibil la sursa: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:ovi:oviste:v:xx:y:2020:i:2:p:530-535>

5. Stupar Marius-Anton, Mohammad Jaradat (2019), *Sustainability Management in the Higher Educational System*, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, 2019, vol.XIX, issue 1, pp.437-442, disponibil la sursa: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:ovi:oviste:v:xix:y:2019:i:1:p:437-442>

Bibliografie selectivă

Legislație

*Ordinul nr. 62 din data de 13 iunie 2018 privind organizarea și funcționarea activităților de prevenire a corupției și de educație pentru promovarea integrității în cadrul MAI HG nr.416/2007

** OUG nr. 104/2001

*** Legea nr. 340/2004

**** OUG nr. 120/2005

***** Ordinul nr.86/2013

***** Metodologia Ordinului nr.86/2013

***** H.G. nr. 599/2018

***** H.G. nr. 583/2016

***** H.G. nr. 215/2012

***** Ordinul 276/2011

***** Ordinul nr. 62/2018

1. Ahmeti R., Vladi B. (2017), *Risk Management in Public Sector*, articol disponibil on-line la sursa: <http://journals.euser.org/index.php/ejms/article/view/2353>

2. Albrecht J.F. (2017), *Police Brutality, Misconduct, and Corruption*, Edit.Springer, New York

3. Aven T., Vinnem J.E. (2007), *Risk Management*, Edit. Springer Verlag, New York

4. Bastida F.J. (2019), *Transparency and government trust*, articol disponibil on-line la sursa:

<http://www.pse-journal.hr/upload/files/pse/2019/1/3.pdf>

5. Basu R. (2021), *Democracy and Public Policy in the Post-COVID-19 World*, Edit. Routledge, New York

- 6. Begovic B.** (2005), *Corruption: Concepts, types, causes and consequences*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/265364211_Corruption_Concepts_types_causes_and_consequences
- 7. Birzer M., Bayens G., Roberson C.** (2012), *Principles of Leadership and Management in Law Enforcement*, Edit. Taylor & Francis Group, Boca Raton (Miami)
- 8. Bugarić B.** (2004), *Openness and transparency in public administration: challenges in public law*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/302290116_Openness_and_transparency_in_public_administration_challenges_for_public_law
- 9. Caron J.F.** (2021), *A Sketch of the World After the COVID-19 Crisis*, Edit. Palgrave Macmillan, Singapore
- 10. Cavaropol D.V.** (2012), *Management strategic și analiza de risc*, Edit. Sitech, Craiova
- 11. Cepiku D., Marsilio M., Sicilia M., Vainieri M.** (2020), *The Co-production of Public Services – Management and Evaluation*, Edit. Palgrave Macmillan, Cham
- 12. Chapman C., Ward S.** (2003), *Project Risk Management*, 2nd Edition, Edit. John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, disponibil on-line la sursa:
http://index-of.co.uk/Project%20Management/John%20Wiley%20&%20Sons%20-%20Project%20Risk%20Management%20-%20Processes_%20Techniques%20&%20Insights.pdf
- 13. Cham B., Ameduri K.L.** (2020), *Ethical Decision Making in a Pandemic*, disponibil on-line la sursa: <https://sharedhealthmb.ca/files/covid-19-ethical-decision-making.pdf>
- 14. Ciocoiu C.N.** (2014), *Managementul riscului- O abordare integrată*, Edit. ASE, București
- 15. Copple C. K., Copple J. E.** (2018), *Risk Management in Law Enforcement: Discussions on Identifying and Mitigating Risk for Officers, Departments, and the Public*, Edit. Office of Community Oriented Policing Services, Washington
- 16. Constăngioară A.** (2010), *Managementul riscurilor*, Edit. Metropolis, Oradea
- 17. Crouhy M., Galai D., Mark R.** (2014), *The Essentials of Risk Management*, 2nd Edition, Edit. Mc. Graw Hill Education, New York

- 18. Das D.K.** (2016), *Advances in Police Theory and Practice Series*, Edit. Taylor & Francis Group, Boca Raton (Miami)
- 19. Davidson Frame J.** (2003), *Managing Risk in Organizations- A guide for Managers*, Edit. Jossey-Bass, San Francisco
- 20. Di Bitetto M., Chymis A., D'Anselmi P.** (2015), *Public Management as Corporate Social Responsibility*, Edit. Springer, New York
- 21. Disch A., Vigeland E., Sundet G.** (2009), *Anti-Corruption Approaches: A Literature Review*, Edit. ADB, Copenhaga
- 22. Drennan L. T., McConnell A.** (2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*, Edit. Routledge, New York
- 23. Drumaux A., Joyce P.** (2018), *Strategic Management for Public Governance in Europe*, Edit. Palgrave Macmillan
- 24. Dunlop C., Ongaro E.** (2020), *Researching COVID-19: A research agenda for future public policies*; articol disponibil la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/343377869_Researching_COVID-19_A_research_agenda_for_public_policy_and_administration_scholars
- 25. Dutelle A.W., Taylor R.S.** (2018), *Ethics for the Public Service Professional*, Edit. Taylor & Francis Group, Boca Raton(Miami)
- 26. Ellwanger S.J.** (2019), *Learning Police Ethics*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/339716035_Learning_Police_Ethics
- 27. Euchhorn P., Towers I.** (2018), *Principles of Management: Efficiency and Effectiveness in the Private and Public Sector* , Edit. Springer International Publishig, New York
- 28. Fedorova A.M.** (2020), *Basics of Police and civil society interaction in Ukraine*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/340558968_BASICS_OF_POLICE_AND_CIVIL_SOCIETY_INTERACTION_IN_UKRAINE
- 29. Figueiras F.** (2021), *The Governance of Public Policy Evaluation Systems: Policy Effectiveness and Accountability*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/351393431_The_Governance_of_Public_Policy_Evaluation_Systems_Policy_Effectiveness_and_Accountability

- 30. Forssbäck J., Oxelheim L.** (2015), *Economic and Institutional Transparency: The Oxford Handbook*, Edit. Oxford University Press, New York
- 31. Georgieva I.** (2016), *Using Transparency Against Corruption in Public Procurement*, Edit. Springer, Cham
- 32. Graycar A.** (2020), *Handbook on Corruption, Ethics and Integrity in Public Administration*, Edit. Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts
- 33. Grimmelikhuijsen S., Weske U., Bouwnam R.** (2017), *Public Sector Transparency*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/319154450_Public_Sector_Transparency
- 34. Hawthorne O.E.** (2015), *Do International Corruption Metrics Matter? The Impact of Transparency Internation`s Corruption Perception Index*, Edit. Lexington Books
- 35. Hee J.** (2021), *Leadership and performance beyond expectations: an investigation of transformational leadership, empowerment, extrordinary effort and effectiveness in the Singapore Police Force*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/40554433_Leadership_and_performance_beyond_expectations_an_investigation_of_transformational_leadership_empowerment_extraordinary_effort_and_effectiveness_in_the_Singapore_Police_Force
- 36. Hess K.M., Orthmann C.** (2012) *Management and Supervision in Law Enforcement*, Edit. Delmar Cengage Learning, New York
- 37. Hope R.K.** (2016), *Police Corruption and Police Reforms in Developing Societies*, Edit. Taylor & Francis Group, Boca Raton (Miami)
- 38. Hopkin, P.** (2017), *Fundamentals of Risk Management*, 4th Edition, Edit. Kogan Page Limited, New York
- 39. Hubbard D.W.** (2020), *The Failure of Risk Management*, 2nd Edition, Edit. John Willey & Sons Inc., New Jersey
- 40. Hui D.** (2015), *Hong Kong: Police Corruption and Reforms*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/344607063_Hong_Kong_Police_Corruption_and_Reforms
- 41. Hutton L.** (2009), *Internal Affairs*, Edit. Harrison House Publishers, Shippensburg

- 42. Iacob V.S.** (2014), *Risk management and evaluation and qualitative methods within the projects*, articol disponibil online la sursa:
<http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/download/58/58>
- 43. Ihori T., McGuire M., Nakagawa S.** (2020), *International Governance and Risk Management*, Edit. Springer, Tokyo
- 44. Johnson J.S.** (2015), *The basics of corruption risk management. A framework for decision making and integration into the project cycles*, U4 Issue, No.18, Revista Anti-Corruption Resource center, disponibil on-line la sursa: <https://www.u4.no/publications/the-basics-of-corruption-risk-management-a-framework-for-decision-making-and-integration-into-the-project-cycles>
- 45. Jones S.** (2012), *Police Professional Conduct*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/264166531_Police_Professional
- 46. Jutte B.** (2009), *Project risk management handbook*, Edit. Mantaba, Delft
- 47. Kapuscinska K., Matejun M.** (2014), *Risk Management in Public Sector Organizations: A Case Study*, articol disponibil on-line la sursa:
<https://www.researchgate.net/publication/283153062>
- 48. Kasser J.E.** (2020), *Systemic and Systematic Risk Management*, Edit. Taylor & Francis Group, Boca Raton (Miami)
- 49. Khan, H.A.** (2018), *Globalization and the Challenges of Public Administration*, Edit. Palgrave Macmillan, Arkansas
- 50. Khatta R. S.** (2008), *Risk Management*, Edit. Global India Publications Pvt. Ltd. New Delhi
- 51. Knight F.H.** (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Edit. Hart, Schaffner & Marx; Boston , disponibil on-line la sursa:
https://mises.org/sites/default/files/Risk,%20Uncertainty,%20and%20Profit_4.pdf
- 52. Koven S.G.** (2015), *Public Sector Ethics: Theory and Applications*, Edit. Taylor & Francis Group, Boca Raton (Miami)
- 53. Krishnadas D.** (2020), *Confronting COVID-19: A Strategic Playbook for Leaders and Decision Makers*, Edit. Marshall Cavendish Editions, Singapore

- 54. Krusina A., Chen O., Varela L.O.** (2020), *Developing a Data Integrated COVID-19 Tracking System for Decision-Making and Public Use*, articol disponibil on-line la sursa: https://www.researchgate.net/publication/344817636_Developing_a_Data_Integrated_COVID-19_Tracking_System_for_Decision-Making_and_Public_Use
- 55. Lazar O.** (2019), *The Four Pillars of Portofolio Management, Organizational Agility, Strategy, Risk and Resources*, Edit. Taylor & Francis Group, New York
- 56. Lindstedt C., Naurin D.** (2010) *Transparency Is Not Enough: Making Transparency Effective in Reducing Corruption*, articol disponibil on-line la sursa: https://www.researchgate.net/publication/258142264_Transparency_Is_Not_Enough_Making_Transparency_Effective_in_Reducing_Corruption
- 57. Marques J. A. L., Gois F. N. B., Xavier-Neto J., Fong S.J.** (2021), *Predictive Models for Decision Support in the COVID-19 Crisis*, Edit. Springer, Cham
- 58. Matheson C.** (2016), *Politics and Public Policy*, articol disponibil on-line la sursa: https://www.researchgate.net/publication/305317288_Politics_and_Public_Policy
- 59. Menzel D.C.** (2007), *Ethics Management for Public Administrations, Building Organizations of Integrity*, Edit. M.E. Sharpe Inc., New York
- 60. Miller** (2013), *Police Ethics*, articol disponibil on-line la sursa: https://www.researchgate.net/publication/313988764_Police_Ethics
- 61. Miller S.** (2016), *Corruption and Anti-Corruption in Policing, Philosophical and Ethical Issues*, Edit. Springer, Canberra
- 62. Mureșan R.** (2011), *Etică și deontologie în comunicarea publică*, Edit. Universității Lucian Blaga, Sibiu
- 63. Murphy P.** (2020), *Public Policy*, articol disponibil on-line la sursa: https://www.researchgate.net/publication/347067318_Public_Policy
- 64. Neagu N.** (2006), *Natura juridică și etica funcției publice*, Edit. Bren, București
- 65. Neagu N., Rapotan A., Gheorghe L.** (2009), *Studii de etică și deontologie*, Edit. Europolis, Constanța
- 66. Norheim O.F., Abi-Rached J.M.** (2020), *Difficult trade-offs in response to COVID-19*, articol disponibil on-line la sursa: <https://www.who.int/docs/default-source/hgf/difficult-trade-offs-in-response-to-covid-19.pdf>

- 67. Olson C.** (2002), *Risk Management in the emerging markets*, Edit. Prentice Hall, New Jersey
- 68. Opran C.** (2002), *Managementul riscului*, Edit. Comunicare.ro, București
- 69. Outreville J.F.** (1998) *Risk Management Concepts*, articol disponibil on-line la sursa:
<https://www.researchgate.net/publication/302305569>
- 70. Pagon M.** (2021), *Police Ethics and Integrity*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/267939112_POLICE_ETHICS_AND_INTEGRITY
- 71. Pojasek R.** (2017), *Organizational Risk Management and Sustainability: A Practical Step-by-Step Guide*, Edit. Edit. Taylor & Francis Group, Boca Raton (Miami)
- 72. Porta D., Vannucci A.** (2007), *Corruption and anti-corruption: The political defeat of "Clean Hands" in Italy*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/240519943_Corruption_and_anti-corruption_The_political_defeat_of_'Clean_Hands'_in_Italy
- 73. Prenzler T.** (2009), *Police Corruption*, Edit. Taylor & Francis Group, Boca Raton (Miami)
- 74. Pritchard C.L.** (2015), *Risk Management – Concepts and Guidance*, 5th Edition, Edit. Taylor & Francis Group, Boca Raton (Miami)
- 75. Raczkowski K.** (2017), *Risk Management in Public Administration*, Edit. Palgrave Macmillan, Cham
- 76. Radu L., Iuga A., Frunză S.** (2013), *Etică în administrația publică*, Edit. Tritonic, Cluj-Napoca
- 77. Rajan D., Koch K.J.** (2020), *Governance of the Covid-19 response: A call for more inclusive and transparent decision-making*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/341165033_Governance_of_the_Covid-19_response_A_call_for_more_inclusive_and_transparent_decision-making
- 78. Rockey S.J.** (2013), *Policing Ethics*, articol disponibil on-line la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/295623541_POLICING_ETHICS
- 79. Sloan R.H., Warner R.** (2020), *Why Don't We Defend Better? Data Breaches, Risk Management, and Public Policy*, Edit. Taylor & Francis Group, New York

80. **Stoica V., Ioan M.** (2015), *Provocări și strategii în ordinea și siguranța publică*, Vol.1., Edit. Universitară, București
81. **Stoica V., Ioan M.** (2015), *Provocări și strategii în ordinea și siguranța publică*, Vol.2., Edit. Universitară, București
82. **Svedin L.** (2015), *Ethics and Risk Management*, Edit. Information Age Publishing, Charlotte
83. **Thowsen M.** (2019), *Making transparency Possible: An Interdisciplinary Dialogue*, Edit. Cappelen Damm, Oslo
84. **Van Wart M., Suino P.** (2012) *Leadership in Public Organizations: An Introduction*, 2nd Edition. Edit. M.E. Sharpe Inc., New York
85. <https://www.europol.europa.eu/>
86. http://www.mai.gov.ro/index01_2.html
87. <https://politiaromana.ro/>
88. <http://www.jandarmeriaromana.ro/node/#>
89. <https://www.igsu.ro/index.php?pagina=desprenoi>
90. <http://www.aviatie.mai.gov.ro/>
91. <http://www.anrsps.gov.ro/atributii.php>
92. <https://dgpi.ro/>
93. <http://www.pasapoarte.mai.gov.ro/>
94. <http://depabd.mai.gov.ro/>
95. <https://www.drpciv.ro/>
96. <http://www.ana.gov.ro/misiune.php>
97. <http://anitp.mai.gov.ro/>
98. <http://arhivelenationale.ro/site/>
99. <http://www.academiadepolitie.ro/despre.html>
100. <http://isop.mai.gov.ro/>
101. https://ec.europa.eu/home-affairs/tags/schengen-information-system-sis_en
102. <https://www.consilium.europa.eu/ro/policies/fight-against-terrorism/eu-strategy/>
103. <https://frontex.europa.eu/>

104. https://epso.europa.eu/job-opportunities/institutions-and-agencies/1437-easo_ro
105. *Strategia Națională de Ordine și Siguranță Publică 2015-2020, disponibilă online la*
106. <http://www.mai.gov.ro/documente/transparenta/SNOSP%202015-2020%20.pdf>
107. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0952&rid=1>
108. https://www.epc.eu/documents/uploads/365551782_EPC%20Working%20Paper%205%20Improving%20the%20Quality%20of%20Risk%20Communication-final.pdf?doc_id=24
109. https://www.transparency.org.ro/politici_si_studii/indici/ipc/2017/GlobalReport2017.PDF
110. https://www.transparency.org.ro/politici_si_studii/indici/bgc/2016/GCB2016InfographicsTrafficlights.pdf
111. <https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2018/07/Metodologia-de-management-al-riscurilor-2018.pdf>
112. https://www.transparency.org.ro/politici_si_studii/indici/bgc/2016/GCB2016InfographicsMap.pdf
113. <https://www.researchgate.net/publication/283153062>
114. <https://www.universuljuridic.ro/participarea-romaniei-la-summitul-anticoruptie-de-la-londra/>
115. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_fight-against-corruption_ro.pdf
116. <http://www.mai-dga.ro/arhive/8777>
117. http://ogp.gov.ro/wp-content/uploads/2018/11/Romania-2018-2020_NAP_EN.pdf
118. <http://www.mai.gov.ro/>
119. <http://www.just.ro/comunicat-de-presa-la-finalul-summitului-anticoruptie-de-la-londra/>
120. <http://journals.euser.org/index.php/ejms/article/view/2353>
121. https://mises.org/sites/default/files/Risk,%20Uncertainty,%20and%20Profit_4.pdf
122. <https://researchgate.net/publication/302305569>

123. https://epso.europa.eu/job-opportunities/institutions-and-agencies/1437-easo_ro
124. SNA 2008-2010 disponibilă on-line la sursa:
125. <http://sna.just.ro/2005-2007-2008-2010>
126. SNA 2012-2015 disponibilă on-line la sursa: <https://sna.just.ro/SNA+2012-2015>
127. SNA 2016-2020 disponibilă on-line la sursa:
[https://sna.just.ro/Obiective+generale+%C8%99i+specifice%2C+ac%C8%9Biuni+principal
e](https://sna.just.ro/Obiective+generale+%C8%99i+specifice%2C+ac%C8%9Biuni+principale)
128. Bilanța DGA 2018 disponibil la on-line la sursa:
<http://www.mai-dga.ro/wp-content/uploads/2019/02/Bilant-DGA-2018.pdf>
129. Bilanța DGA 2017 disponibil la on-line la sursa:
130. <http://www.mai-dga.ro/wp-content/uploads/2018/02/Bilant-DGA-2017.pdf>
131. <http://www.mai-dga.ro/wp-content/uploads/2019/02/Bilant-DGA-2018.pdf>
132. [http://www.mai-dga.ro/wp-content/uploads/2019/04/Sinteza-DGA-trimestrul-I-2019-
final.pdf](http://www.mai-dga.ro/wp-content/uploads/2019/04/Sinteza-DGA-trimestrul-I-2019-final.pdf).
133. http://www.mai.gov.ro/index03_3.html
134. [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-
coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-
semester/framework/europe-2020-strategy_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_en)
135. <http://www.eurojust.europa.eu/Pages/home.aspx>
136. <https://www.integritate.eu/Noutati.aspx>
137. <https://www.un.org/development/desa/dspd/world-social-report/2020-2.html>