



Administrarea securității sociale:

Ghid practic pentru membrii
consiliilor instituțiilor
de securitate socială
din Europa Centrală și de Est



International
Labour
Office

Administrarea securității sociale:

Ghid practic pentru membrii
consiliilor instituțiilor de securitate socială
din Europa Centrală și de Est

Copyright © Organizația Internațională a Muncii 2006
Prima ediție 2006

Publicațiile Biroului Internațional al Muncii se bucură de protecția dreptului de autor în baza Protocolului nr. 2 al Convenției Universale a Drepturilor de Autor. Totuși, se admite reproducerea unor extrase scurte din acestea fără autorizație, cu condiția ca sursa să fie indicată. Dreptul de reproducere sau traducere poate fi obținut doar contactând ILO Publications (Drepturi și licențe), Biroul Internațional al Muncii, CH-1211 Geneva 22, Elveția. Biroul Internațional al Muncii salută astfel de inițiative.

Administrarea securității sociale: Ghid practic pentru membrii consiliilor instituțiilor de securitate socială în Europa Centrală și de Est
Budapesta, Biroul Internațional al Muncii, 2006.

Traducerea din engleză: Angelica Bordeianu
Redactarea: Cristian Toma

Administrarea securității sociale, consiliul de supervizare, ghidul de dezvoltare managerială, Europa de Est, 02.14.1

ISBN 92-2-818762-X, 978-92-2-818762-5 (print)
ISBN 92-2-818763-8, 978-92-2-818763-2 (versiunea PDF)

Also available in English:

Social Security Governance: A Practical Guide for Board Members of Social Security Institutions in Central and Eastern Europe, Budapest, 2005,

ISBN 92-2-117857-9 (print), ISBN 92-2-117858-7 (pdf);

in French:

La gouvernance des institutions de sécurité sociale: Guide pratique à l'intention des administrateurs d'Europe centrale et orientale, Budapest, 2006,

ISBN 92-2-217857-2, 978-92-2-217857-5 (print), ISBN 92-2-217858-0, 978-92-2-217858-2 (pdf);

in Bulgarian:

Управление на социалното осигуряване: Практическо ръководство за членове на надзорни съвети на социално-осигурителни институти в централна и източна Европа. Будапеща, 2006,

ISBN 92-2-817857-4, 978-92-2-817857-9 (print), ISBN 92-2-817858-2, 978-92-2-817858-6 (pdf);

in Albanian:

Drejtimi i Sigurimeve Shoqërore: Udhëzues praktik për anëtarët e Këshillit Drejtues të institucioneve të Sigurimeve Shoqërore në Europën Lindore dhe Qendrore. Budapest, Zyra Ndërkombëtare e Punës, 2006.

ISBN 92-2-818494-9, 978-92-2-818494-5 (print), ISBN 92-2-818495-7, 978-92-2-818495-2 (pdf);

in Serbian:

Upravljanje socijalnom sigurnošću: Praktičan vodič za članove odbora institucija socijalne sigurnosti u zemljama Centralne i Istočne Evrope Budimpešta, Međunarodna organizacija rada, 2006.

ISBN: 92-2-818545-7, 978-92-2-818545-4 (print), ISBN: 92-2-818546-5, 978-92-2-818546-1 (pdf);

in Russian:

Управление социальным обеспечением: Практическое руководство для членов попечительских советов органов социального обеспечения в странах Центральной и Восточной Европы

ISBN 92-2-417857-X / 978-92-2-417857-3 (print), ISBN 92-2-417858-8 / 978-92-2-417858-0 (pdf).

Denumirile utilizate în publicațiile BIM, care sunt în conformitate cu practicile Națiunilor Unite, precum și prezentarea materialului care figurează aici nu implică exprimarea unei opinii, de orice fel, de către Biroul Internațional al Muncii, cu privire la statutul juridic al unei țări, zone sau teritoriu, ori a autorităților acestora, ori cu privire la delimitarea frontierelor acestora.

Responsabilitatea pentru exprimarea opiniilor în articolele, studiile sau alte contribuții semnate aparține în totalitate autorilor, iar publicarea lor nu include și aprobarea opiniilor exprimate în acestea de către Biroul Internațional al Muncii.

Referințele la numele diverselor companii sau produse și procese comerciale nu implică și aprobarea acestora de către Biroul Internațional al Muncii, iar faptul că nu se menționează o anumită companie, un anumit produs sau proces comercial nu înseamnă dezaprobare.

Publicațiile OIM pot fi obținute prin librăriile principale sau oficiile locale ale BIM din mai multe țări, sau direct de la Publicații ale BIM, Biroul Internațional al Muncii, CH-1211 Geneva 22, Elveția.

Cataloagele și listele publicațiilor recente pot fi obținute gratuit la adresa de mai sus, sau prin e-mail: pubvente@ilo.org

Vizitați-ne la pagina de web: www.ilo.org/publns

Tipărit în Ungaria

CONȚINUT

Prefață		vii
Colaboratori		xi
Elaborarea manualului		xiii
Capitolul 1	Introducere	1
Capitolul 2	Care este misiunea membrilor consiliului?	5
Capitolul 3	Cadrul legal, Membrii Consiliului și rolul lor	17
Capitolul 4	Activitățile Consiliului	25
Capitolul 5	Structura managementului	39
Capitolul 6	Stabilirea Obiectivelor și Măsurarea Performanțelor	49
Capitolul 7	Administrarea financiară	61
Capitolul 8	Asigurarea Transparenței și Corectitudinii	81
Capitolul 9	Strategia de Comunicare	95
Capitolul 10	Evidența în Instituțiile de Securitate Socială	109
Capitolul 11	Consolidarea și Complanța	117
Capitolul 12	Investițiile Fondurilor de Securitate Socială	125
Capitolul 13	Planificarea pentru Viitor	139
Capitolul 14	Sumar	157
Anexa A	Definiția OIM de Securitatea Socială și Cerințele de bază a Convenției 102 a OIM	159
Anexa B	Convențiile OIM privind Securitatea Socială	161
Anexa C	Mitul precum că finanțarea rezolvă problemele demografice adverse <i>Nicholas Barr</i>	163
Anexa D	Puncte cheie pentru a deveni un membru de success al consiliului <i>Warren McGillivray</i>	169
Anexa E	Componența Consiliilor de Securitate Socială în țările selectate din Europa Centrală și de Est	177
Anexa F	Autoevaluarea membrilor Consiliului	179
Anexa G	Cărți utile, Publicații, și pagini web	185
Anexa H	Abrevieri și acronime	191

PREFAȚĂ

Acest manual a apărut în intenția de a servi drept ghid practic pentru reprezentanții lucrătorilor și angajatorilor care sunt membri ai consiliilor de administrație ale instituțiilor de securitate socială. El reflectă experiența recentă a țărilor Europei Centrale și de Est (ECE) și este conceput să fie util în acele țări în care instituirea consiliilor de securitate socială este parte a unui efort mai mare de descentralizare a puterii de stat și de diversificare a formelor de negociere a intereselor. Cu toate că structura și mandatul diferă de la țară la țară, noilor consilii de securitate socială din regiune au responsabilități majore: sunt însărcinate cu asigurarea utilizării judicioase, corespunzătoare scopurilor prevăzute, a contribuțiilor de securitate socială, furnizarea informațiilor privind realizările recente din schemele de securitate socială pentru decidenții politici (Nota traducătorului: În original, policymaker), instituirea transparenței operațiilor acestora și asigurarea conformității politicilor și practicilor lor cu prevederile legislative. În esența sa, aceste consilii sunt instituții vitale pentru consolidarea guvernantei democratice și reprezentarea intereselor în administrarea națională a schemelor ale lucrătorilor, angajatorilor, pensionarilor și ale altor participanți.

Organizația Internațională a Muncii a fost direct implicată în constituirea și pregătirea consiliilor tripartite de administrație, ca parte a eforturilor sale generale de promovare în regiune a unei bune guvernante a schemelor de securitate socială. Această publicație completează șirul multiplelor publicații care servesc acestui scop.¹ Manualul a fost elaborat în cadrul proiectului de cooperare tehnică a OIM, *Consolidarea administrării securității sociale în Europa Centrală și de Est*, realizat cu asistența

¹ Vezi Cichon, M. și L. Samuel (ed.). 1995. *Cum să Faci ca Protecția Socială să Funcționeze: Aplicația Tripartismului în Administrarea Socială pentru Țările în Tranziție*, Geneva: OIM.

financiară a Guvernului Franței, propunându-și ca scop promovarea dialogului social în procesul de restructurare a sistemului de securitate socială și încurajarea reformelor adaptate condițiilor naționale și conforme standardelor minime de adecvare, incluziune și guvernanță democratică cuprinse în convențiile de securitate socială ale OIM. Proiectul are trei părți componente:

- i) promovarea pârghiilor și bunelor practici pentru consolidarea administrării schemelor de securitate socială;
- ii) formarea și asistența tehnică a partenerilor sociali în activitățile de elaborare a politicilor sociale; și
- iii) monitorizarea experienței recent acumulate cu diverse strategii de reformare a securității sociale.

Acest manual a fost publicat în cadrul componentei a doua care sprijină partenerii sociali. Necesitatea de a avea un asemenea ghid de referință are ca temei anumite aspecte regionale.

În primul rând, deși în majoritatea țărilor din regiune consiliile tripartite au fost deja instituite, până în prezent, impactul lor nu a fost complet avantajos așa cum s-a așteptat inițial. Acest fapt rezultă atât din incertitudinea manifestată de membrii consiliilor față de modalitatea optimă de îndeplinire a rolurilor asumate, precum și din imperfecțiunile în gestionarea economiilor în tranziție caracteristice acestor țări, fapt ce complică realizarea acestor roluri. Membrii consiliului ar putea apela la modelele de administrare a schemelor din țări cu tradiții și practici verificate în timp. Astfel, pornind de la experiența Europei occidentale, am prezentat în manual idei care sperăm să servească drept referințe utile pentru activitatea consiliilor de securitate socială, atât în general, cât și pentru chestiuni particulare.

În al doilea rând, ținem să menționăm faptul că unele reforme recente, specifice contextului ECE, au complicat procesul de administrare a instituțiilor de securitate socială, punându-i pe membrii consiliilor în fața unor provocări noi și complexe. Schemele de asigurare de sănătate și/sau de pensii au fost parțial privatizate în majoritatea țărilor, și noile prevederi ale pilonului al doilea se răsfrâng asupra schemelor publice într-un mod costisitor și imprevizibil. În condițiile transferului unor venituri din contribuții în conturi individuale, schema publică poate fi obligată să țină și evidența noilor furnizori privați. Ca alternativă, funcțiile de evidență ale schemei publice ar putea fi preluate de o nouă agenție, care să țină evidența pentru ambii piloni. Mai

mult decât atât, în multe țări colectarea contribuțiilor de securitate socială a fost unificată în cadrul unei singure agenții guvernamentale, adesea aceasta fiind autoritatea fiscală, creându-se în acest fel o situație în care instituția de securitate socială devine dependentă de buna funcționare a acestei autorități, atât la capitolul venituri, cât și la cel de informare privind identitatea contribuabililor. Aceste noi aranjamente solicită o atenție sporită din partea membrilor consiliului și creează necesitatea ca aceștia să practice exercițiul combinării diplomației cu perseverența astfel încât să influențeze acțiuni dincolo de sfera lor de autoritate. Fără a prescrie reguli stricte de abordare a acestor probleme, manualul identifică chestiuni importante și linii strategice de cercetare.

În al treilea rând, trebuie să recunoaștem că există și părți pozitive în administrarea schemelor de securitate socială din Europa Centrală și de Est. Unele practici pozitive apar pe parcurs, când administratorii schemelor și decidenții politici acumulează cunoștințe și experiență conducând sistemul securității sociale în propriul mediu politic și economic aflat în transformare. Același lucru este valabil pentru organizațiile sindicale și patronale care activează în consiliile tripartite de administrație. Pe parcursul elaborării acestui manual, ne-am adresat câtorva membri ai consiliilor regionale de securitate socială pentru a le valorifica experiența, cerându-le opinia asupra proiectului manualului, completându-l ulterior cu viziunile lor și acele exemple concrete pe care le-au oferit aceștia. Astfel, manualul prezintă și un set de noi practici în devenire „dezvoltate local” în Europa Centrală și de Est. Deoarece au fost emenate de realitățile regionale și fiind bine adaptate la ele, sperăm că acestea vor fi deosebit de relevante pentru utilizatori.

Elaborarea acestui manual a fost un efort de inedită colaborare a mai multor persoane din întreaga Europă care și-au adus contribuția generoasă prin timpul, cunoștințele și viziunile oferite. Persoanele care au jucat roluri majore au fost trecute în revistă în pagina de colaboratori, iar procesul propriu-zis de elaborare a manualului este descris în detaliu în secțiunea care urmează. Noi, cei de la OIM Budapesta, suntem recunoscători tuturor celor menționați pentru ideile și generozitatea cu care și-au împărtășit din experiență. Anume prin contribuția lor, manualul va deveni un instrument de referință important pentru membrii consiliilor din această regiune.

În mod special, aducem mulțumiri Ministerului Afacerilor Sociale, Muncii și Familiei din Franța pentru asistența financiară oferită care a făcut posibilă realizarea acestui proiect. OIM apreciază angajamentul Guvernului francez în administrarea democratică a securității sociale și aranjamentele elaborate de acesta pentru a da

participanților la schemele de securitate socială un cuvânt de spus în managementul acestora. Multe dintre aceste aranjamente sunt abordate în paginile care urmează.

PETRA ULSHOEFER

Director

ELAINE FULTZ

Specialist în securitate socială

DIMITRINA DIMITROVA

Specialist în activități sindicale

JEAN-MARIE STANDAERT

Specialist în activități patronale

COLABORATORI

Acest manual a fost publicat sub supravegherea

D-nei Elaine Fultz, , Specialist în securitate socială, OIM Budapesta, de către

SUE WARD,

consultant independent în pensii și autor principal,

cu contribuții din partea

WARREN MCGILLIVRAY, Asociația Internațională de Securitate Socială (pensionat),

MICHEL LAROQUE, Ministrul Francez al Afacerilor Sociale, Muncii și Familiei,

ARNAULD D'YVOIRE, Observatorul Francez al Pensionarilor

*și o echipă de redacție formată din oficiali și experți regionali în securitate socială,
incluzând pe*

MÁRIA AUGUSZTINOVICS, Academia de Științe din Ungaria,

PETRU DANDEA, Casa Națională Pensii și Alte Drepturi de Asigurări Sociale din România,

SLAVOLJUB LUKOVIĆ și MARIJAN ZOVIĆ,

Fondul Republican pentru Asigurări de Pensie și Dizabilitate pentru Lucrători din Serbia,

HARRI TALIGA, Consiliul de Asigurări de Sănătate din Estonia,

EWA TOMASZEWSKA,

fost membru al Consiliului Instituției de Securitate Socială, ZUS din Polonia și

MÁRIA SVOREŇOVA, Confederația Sindicatelor din Slovacia.

ELABORAREA MANUALULUI

Ideea prezentului manual a fost prima oară discutată la o conferință OIM a patronatelor sub genericul securitatea socială, în Bled, Slovenia, la mijlocul anului 2001, de către trei participanți: Jean-Marie Standaert, specialist în activități patronale la OIM Budapesta; Warren McGillivray, la acel moment șef de operațiuni la Asociația Internațională pentru Securitatea Socială și subsemnata. Ca urmare a acestor discuții, am elaborat o schiță a unui ghid simplu, care delimita responsabilitățile și obligațiile membrilor consiliilor de securitate socială și oferea informații esențiale asupra diverselor chestiuni abordate de un astfel de membru. Emmanuel Reynaud, la acel moment directorul compartimentului pentru politici de securitate socială din cadrul Sectorului pentru Protecție Socială al OIM Geneva, ne-a ajutat să cizelăm și să conturăm această schiță. După o evaluare îndelungată a celor mai potriviți candidați care să transpună în viață această schiță, noi am identificat-o pe Sue Ward, consultant independent în pensii din Marea Britanie.

D-na Ward este autorul mai multor cărți și articole ce abordează tema pensiilor și a investițiilor și fostul specialist în domeniul pensiilor al unui mare sindicat din Marea Britanie și al Congresului Sindicatelor. De asemenea, în perioada 1991–1992, ea a fost membră a unui Comitet de Reformare a Legii Pensiilor, instituit de către guvern și a activat în cadrul Consiliului Autorității de Reglementare a Pensiilor Ocupaționale de la instituirea acesteia, în 1996, până în 2002. Înțelegerea profundă a administrării securității sociale și exprimarea dezinvoltă și clară a d-nei Ward oferă acestui manual o trăsătură distinctă.

În toamna anului 2004, d-na Ward a vizitat sediul OIM Budapesta pentru a revedea materialele noastre la capitolul securității sociale și a dezvolta în continuare schița propusă. Ea a găsit multă informație relevantă în manualele de pregătire ale OIM publicate de către Centrul din Torino, cele elaborate de către ISSA și în manua-

lele didactice ale compartimentului financiar, actuarial și de statistică din cadrul Sectorului pentru Protecție Socială al OIM. Manualul de față se bazează considerabil pe aceste materiale, la multe dintre care se face referință directă și sunt recomandate pentru lecturi suplimentare la sfârșitul fiecărui capitol.

Pentru a asigura perspectivele și specificul regional, am organizat întruniri ale specialiștilor în pensii din regiune cu d-na Ward, la Budapesta, Bratislava și Ljubljana. În Ungaria, Mária Augusztinovics, economist superior la Academia de Științe din Ungaria, a descris temele și problemele apărute recent în administrarea schemelor de pensii în Ungaria. Ágnes Matits, actuar, consultant în pensii, autor și formator la Centrul Internațional de Instruire pentru Lucrători Bancari, a contribuit cu viziunea sa asupra noului sistem ungar de conturi de economii personale obligatorii. Dimitrina Dimitrova, specialist în activități sindicale la OIM Budapesta, a ajutat cu informații privind poziția sindicatelor, susținută și de Judit Czuglerné Iványi, avocat în problemele muncii, specialist în probleme de securitate socială și vice-președinte al Consiliului Național al OIM. Jean-Marie Standaert i-a oferit d-nei Ward asistență informațională privind poziția patronatelor din ECE față de problemele de securitate socială.

La Bratislava, Mária Svoreňova, consilier pe politica socială a Confederației Sindicatelor din Republica Slovacă (KOZ SR) și Juraj Borgula, reprezentând Federația Patronatelor din Inginerie au descris inițiativele reformei sociale slovace și rolul organizațiilor lor. În Ljubljana, Nataša Belopavlovič, pe atunci secretar de stat al Ministerului Muncii, Familiei și Afacerilor Sociale; Peter Pogačar, funcționar al aceleiași minister; Jože Kuhelj, de la Instituția de Asigurări de Pensii și Invaliditate, profesorul Tine Stanovnik de la Institutul pentru Cercetare Economică; Dušan Kidrič, de la Institutul Macroeconomic; și Lučka Bohm și Metka Roksandič, de la Asociația Sindicatelor Libere au făcut schimb de opinii în privința consensului tripartit în problema reformei pensiilor din 1999 și asupra mecanismelor de administrare a pensiilor aplicate în Slovenia.

În noiembrie 2004, Warren McGillivray împreună cu subsemnata am revizuit fiecare în parte prima versiune a manualului. D-nul McGillivray și-a concentrat atenția asupra aspectelor financiare ale managementului schemei.

Având apoi a doua versiune a manualului, am invitat din nou oficiali și specialiști regionali pentru a se întâlni cu d-na Ward, de această dată în cadrul unei conferințe OIM pe tema pensiilor la Budapesta (Decembrie 2004). Aceste persoane au fost: Agnieszka Chłoń-Domińczak, subsecretar al Ministerului Afacerilor Sociale din Polonia; Jiří Král, director pentru asigurări sociale, Ministerul Muncii și Afacerilor Sociale

din Republica Cehă; Lauri Leppik, consultant independent în pensii din Estonia și fost consilier în Ministerul Bunăstării; Romas Lazutka de la Universitatea din Vilnius, Lituania; Inta Vanovska, director pentru prognoza pensiilor la Ministerul Bunăstării, Letonia; Cristian Toma, consilier superior la Ministerul Muncii, Solidarității Sociale și Familiei, România; Jagoda Milidrag-Šmid, consilier pe politici sociale, UATUC, Croația; Josef Suchel, consilier pe politici sociale, Confederația Sindicatelor, Republica Cehă; și Ewa Tomaszewska, membru al președinției Solidarność și fost membru al consiliului Instituției de Securitate Socială din Polonia, ZUS. Punctele de vedere pe care aceștia le-au împărtășit sporesc relevanța și autenticitatea acestui manual.

Pentru o mai bună replicare a practicilor Europei de Vest și pentru a acumula mai multă experiență reușită, Arnauld d'Yvoire, director al Observatorului Pensionarilor și Michel Laroque de la Ministerul Afacerilor Sociale, Muncii și Familiei din Franța au contribuit cu experiența și viziunea lor la noua versiune a manualului. D-nul d'Yvoire a colectat părerile asupra componentelor cheie ale versiunii intermediare exprimate de organizațiile franceze de securitate socială afiliate Observatorului, iar d-nul Laroque a furnizat câteva aspecte despre evoluția sistemului de securitate socială în Franța.

Krzysztof Hagemeyer, economist și coordonator al politicilor de pensii în Sectorul de Protecție Socială al OIM Geneva, anterior specialist în securitate socială la OIM Budapesta, a revizuit capitolele manualului și a oferit sugestii în câteva chestiuni, inclusiv în abordarea planificării bugetelor sociale, a revizuirii cheltuielilor sociale, a evidenței și a părților relevante din Convențiile OIM.

În martie 2005, când manualul era aproape finalizat, un grup format din membri actuali și anteriori ai consiliilor de securitate socială din ECE a comentat în scris proiectul manualului. În cadrul unui atelier de lucru de o zi la Budapesta, împreună am revizuit aceste comentarii și am obținut mai multe exemple regionale. Din acest grup au făcut parte Harri Taliga, secretar social al Confederației Sindicatelor din Estonia (EAKL) și membru al Consiliului Estonian de Asigurări de Sănătate; Ewa Tomaszewska; Slavoljub Luković, secretar al Confederației NEZAVISNOST a Sindicatelor din Serbia și membru actual al Fondului Republican pentru Asigurări de Pensie și Dizabilitate pentru Lucrători din Serbia; Marijan Zović, secretar general al Asociației Angajatorilor din Serbia și membru al aceluiași consiliu; Petru Dandea, vicepreședinte al CARTEL ALFA, membru al consiliului Casei Naționale de Pensii și Alte Drepturi de Asigurări Sociale din România, și Mária Svoreňova. În acest proces, Mária Augusztinovics a participat, de asemenea, în calitate de expert independent.

Am încercat să aprofundez redactarea finală a prezentei cărți din perspectiva OIM și să o adaptez la tematica regională. De asemenea, am contribuit la capitolul 10 privind evidența și sunt autorul principal al capitolului 11 care are ca obiect conformarea și aplicarea coercitivă a legii.

Mercedes Birck, asistentul de proiect pe securitate socială al OIM, a coordonat numeroase contacte ale acestei rețele de colaboratori, facilitând comunicarea, logistica întrunirilor și schimbul de informații. Tom Bass, redactor liber-profesionist, a formatat manualul, asigurându-i consistență în formă și utilizare. Judit Kovácsné Kiss a redactat versiunea finală, aducând astfel un ajutor valoros la șlefuirea formei finale a manualului.

Îi mulțumesc d-nei Ward pentru activitatea cooperantă și fructuoasă în elaborarea acestui manual. În numele ei și al meu personal, adresez sincere mulțumiri tuturor celor care au contribuit generos prin timpul, ideile și viziunile expuse în procesul întocmirii acestuia.

Elaine Fultz

Specialist în securitate socială

OIM Budapesta

Septembrie 2005

INTRODUCERE

Toate sistemele ar trebui să se conformeze unor principii de bază... prestațiile trebuie să fie sigure și non-discriminatorii; [și] schemele ar trebui să fie gestionate în mod corect și transparent, cu costuri administrative la limita minimă a operabilității și cu un puternic rol al partenerilor sociali. Încrederea publică în sistemele de securitate socială constituie cheia succesului. Buna guvernare este esențială pentru existența încrederii.

– OIM. 2001. *Securitatea socială: Un nou consens*. p. 2.

Acest ghid este destinat să vă ajute în exercitarea obligațiilor de membru al organului de supervizare al unei instituții publice de securitate socială dintr-un stat din Europa Centrală și de Est (ECE). Această instituție poate cuprinde toate aspectele securității sociale, sau poate fi unul din organele separate ce se ocupă de pensii, asigurarea de șomaj, asigurarea de sănătate, sau alte prestații cum ar fi alocațiile pentru maternitate sau dizabilitate. Este probabil să îndeplinească funcții cum ar fi evidența, determinarea eligibilității pentru anumite prestații și efectuarea plății prestațiilor. În unele țări ECE, aceasta se ocupă de asemenea de colectarea și înregistrarea contribuțiilor (de la angajatori, angajați, lucrători pe cont propriu și alte persoane asigurate).² Cu toate că manualul se referă mai mult la instituțiile ce se ocupă de sistemele publice de securitate socială pay-as-you-go (PAYG), o mare parte a conținutului său oglindește rolul organelor de supervizare la un nivel mai general. Deci, o parte a manualului va

² Totuși, în multe din țările ECE, există o agenție independentă care se ocupă de colectarea contribuțiilor de securitate socială, subordonată sau parte a autorității fiscale. Vezi capitolul 11.

avea relevanță atât în ceea ce privește anumite aranjamente capitalizate ale pilonului al doilea, cât și, bineînțeles, pentru organele de supervizare ale *oricărei* instituții publice, non profit și autonome.

Organul de supervizare poate fi denumit comitet, consiliu, adunare, sau comisie. Acesta poate fi o organizație cu un singur nivel, sau poate avea mai multe nivele cu un grup mai numeros care se întrunește mai rar și un grup executiv în format mai restrâns care se întrunește mai des (fiind, eventual, denumit birou).

Pentru simplificare, în carte, aceste organe vor fi denumite consilii, iar membrii lor – membrii consiliului. Cu toate că îndeplinirea sarcinilor unei asemenea poziții poate solicita mult timp, de obicei, aceste funcții – numite sau alese – sunt posturi cu timp parțial de muncă. Membrii consiliului nu sunt angajații instituției respective, ci mai degrabă deținătorii unor funcții publice. Plenul consiliului convoacă întâlniri sistematice cu directorul executiv și specialiștii principali ai instituției pentru ca să monitorizeze activitatea acestuia și să examineze strategiile și evoluțiile prezentate.³ Mulți dintre membrii numiți sau aleși dețin și alte posturi publice, cum ar fi cea de președinte al unei organizații patronale sau sindicate, al unei asociații de pensionari sau de persoane cu dizabilități. Anexa E include câteva exemple de instituții de acest fel, luate din diverse țări din ECE.

Acest ghid are drept scop atât acordarea de asistență persoanelor noi în serviciu pentru o adaptare mai reușită la complexitatea funcției de membru al consiliului, precum și oferirea unei imagini clare a chestiunilor ce urmează a fi abordate și a strategiilor și acțiunilor ce pot fi întreprinse de membrii consiliului pentru realizarea sarcinilor lor.

Capitolul 2 este o introducere generală în securitatea socială și în reflectarea rolului membrilor consiliului. Urmează trei capitole ce abordează cadrul legislativ al activităților unui consiliu de securitate socială, cu referiri speciale la țările Europei de Est și Centrale, structura generală a consiliilor, relația lor cu personalul instituției. Ulterior, capitolul 6 analizează stabilirea obiectivelor și evaluarea performanțelor, iar capitolul 7 explică administrarea financiară. Capitolul 8 se concentrează la metodele prin care se asigură faptul că instituția este deschisă și sensibilă la reacțiile clienților săi și a lumii exterioare. Capitolul 9 se ocupă de comunicarea cu publicul, iar capitolul 10 abordează evidența și tehnologia informațională și comunicațională (ICT),

³ Directorul Executiv poate fi și nu poate fi în mod obligatoriu membru ca atare al consiliului. În Marea Britanie, de exemplu, Directorul Executiv face parte din Consiliu, iar în Franța, el/ea nu este membru al consiliului.

ambele având o importanță deosebită în contextul țărilor din ECE, luând în considerație tendința regională orientată spre prestații mai individualizate. Capitolul 11 pune în discuție sarcina de a garanta că angajatorii, inclusiv organele guvernamentale și cele para-statale, acționează în conformitate cu obligația de a plăti contribuțiile de securitate socială. Capitolul 12 reflectă politicile investiționale și consilierea. Acesta va prezenta interes doar pentru unii membri ai consiliului, deoarece unele instituții nu dețin bani lichizi sau fonduri de rezerve ce urmează a fi supravegheate. În final, capitolul 13 descrie un aspect foarte important și adesea neglijat – planificarea pentru viitor. La sfârșitul fiecărui capitol este câte un mic rezumat al punctelor cheie și o listă de cărți, publicații și pagini de web ce pot fi utile pentru dumneavoastră, în cazul în care vă interesează informații suplimentare la temele abordate în fiecare capitol.

În apendice, există un set sumar de “reguli de ghidare” care însușează lecțiile principale și bunele practici ce pot fi extrase din carte; câteva exemple de instituții de securitate socială, competențele lor generale, structura organelor lor administrative; o listă de convenții ale OIM cu privire la securitatea socială; și un chestionar de auto-evaluare, care vă va analiza performanța și cerințele ca membru al consiliului. De asemenea, există și un glosar, o listă de abrevieri și o listă completă de publicații și pagini de web la care s-a făcut referință.

MISIUNEA MEMBRILOR CONSILIULUI – PENTRU CE VĂ AFLAȚI ACOLO?

Rolurile membrilor consiliului sunt diverse dar principiile sunt în general aceleași pentru toate consiliile. Rolul instituției este să reprezinte membrii grupului său de persoane interesate –contribuabilii, beneficiarii și viitorii beneficiari – în limitele legii, rolul consiliului fiind de a supraveghea realizarea acestei activități.

Rolul administratorului împuternicit

Membrii consiliului sunt de fapt “administratori împuterniciți” ai schemelor de securitate socială.⁴ Obligația administratorului împuternicit este de a exercita un nivel rezonabil de supraveghere în numele tuturor beneficiarilor unității date. Aceasta presupune că membrul consiliului ar trebui:

- să acționeze în conformitate cu regulile schemei, în cadrul legii;
- să acționeze prudent, în cunoștință de cauză și cu bună credință;
- să acționeze în beneficiul membrilor grupului de persoane interesate în schemă și să mențină un echilibru corect între diferitele categorii de beneficiari;
- să solicite consultanță asupra chestiunilor tehnice și juridice atunci când este cazul; și
- să investească fondurile (unde acesta constituie parte a rolului membrului consiliului) în conformitate cu principiile susmenționate.

⁴ Termenul administrator împuternicit (trustee) este utilizat în sistemul legislativ englez și în alte derivate ale acestuia, pentru a se referi la acele persoane care se ocupă de administrarea și supravegherea fondurilor de pensii și investiții, a fondurilor filantropice și a altor organe.

De aici rezultă alte principii pentru membrii consiliului:

- Misiunea dumneavoastră este să vă reprezentați grupul de persoane interesate (Nota traducătorului: În original, constituency. Se mai traduce și clientelă sau comunitate originară.) și să garantați că vocile membrilor acestuia sunt auzite în procesul de luare a deciziilor care îi afectează pe ei înșiși și publicul larg. Totuși, grupul de persoane interesate este mai larg decât organizația cu care sunteți asociați. Spre exemplu, unui reprezentant al sindicatului i se cere să reprezinte interesele tuturor lucrătorilor, nu doar al celor care sunt membrii propriei federații. În același timp, vi se cere să fiți imparțiali și cinstiți, deoarece faceți parte dintr-un consiliu care de fapt supraveghează întreaga schemă de securitate socială, nu doar partea care vă afectează propriul grup de persoane interesate. Deci, întrucât rolul dumneavoastră este să fiți purtătorul lor de cuvânt, succesul acestei forme de administrare este în mod vital dependent de felul cum membrii consiliului înțeleg să adopte o viziune mai largă a responsabilităților pe care le au.
- În general, dumneavoastră **nu** vă prezentați în calitate de delegat – adică, nu trebuie să primiți instrucțiuni de la organul executiv al propriei organizații, sau de la un grup mai larg de persoane interesate. Dimpotrivă, ați fost împuternicit de către clientela dumneavoastră să participați la dezbateri și să votați conform intereselor sale generale. Din când în când vor exista și teme controversate, în aceste cazuri vă veți simți nevoit să aflați opiniile altor persoane înainte de a vă determina poziția. Dacă însă acest lucru se întâmplă prea des, atunci consiliul va fi incapabil să funcționeze, deoarece acest proces de luare a deciziei va dura prea mult, chiar și în cazul unor chestiuni urgente.
- Funcția de reprezentare operează în ambele direcții. Multe dintre persoanele pe care le reprezentați știu mult mai puțin decât dumneavoastră despre instituțiile de securitate socială (anume din acest motiv ei v-au ales să-i reprezentați). Ei ar putea să aibă doar o idee foarte vagă despre ceea ce este practic și despre compromisurile care urmează a fi făcute pentru a lua în considerație toate interesele, care sunt atât de diverse. Probabil veți fi nevoiți să le explicați adevărata situație și uneori să le spuneți și lucruri nedorite referitoare la ceea ce poate și ce nu poate fi realizat. Securitatea socială este unică printre programele guvernamentale prin faptul că solicită o perspectivă pe termen foarte lung, deoarece și impactul ei este pe termen lung. O schimbare care pare “ușor reparabilă” pentru un observator din exterior – cum ar fi o soluție simplă pentru rezolvarea unei

probleme imediate sau o bună gestionare a surplusurilor curente, poate avea consecințe dezastruoase pe termen lung. Deci, una dintre responsabilități este să ajutați oamenii să înțeleagă perspectivele pe termen lung.

- Vor fi și informații pe care dumneavoastră, ca membru al consiliului, le veți primi și veți fi nevoiți să le păstrați secrete, deoarece ele se referă la persoane sau contracte cu organizații din exterior (vezi capitolul 4). Este foarte important să lămuriți aceste lucruri atât în organizația dumneavoastră, cât și față de alți membri din grupul de persoane interesate, chiar de la început și să vă încredințați că lucrurile sunt înțelese bine: fiți pe cât este posibil de deschiși cu ei, dar rețineți că vor fi și chestiuni și informații care nu vor putea fi împărtășite cu ei.
- În afara consiliului pot exista rivalități între diferite organizații din același domeniu – de exemplu, organizații de sindicat care vor încerca să recruteze noi membri. Pentru binele întregului grup de persoane interesate, veți fi nevoiți să reprimați aceste rivalități și să încercați să lucrați în armonie în cadrul consiliului. Dacă există un conflict înverșunat, lucrurile nu vor merge ușor. Certurile de la ședințele consiliului vor reduce șansele de a reprezenta grupul de persoane interesate în mod operativ și va face și mai dificilă câștigarea dezbaterilor privind chestiunile care sunt importante pentru ei. S-ar putea să vă doriți să ajungeți la o înțelegere informală cu colegii asupra acestor chestiuni sau chiar să redactați un memorandum formal, urmând exemplul multor federații de sindicat din Croația. Scopul lor a fost să ajute la creșterea influenței *întregii* mișcări sindicale în domeniul securității sociale. În cazul în care există și alte instituții în domeniul securității sociale care au consilii tripartite, sau dacă instituția dumneavoastră deține o rețea regională, atunci ați putea dori să luați legătura cu omologii din acele organe, în acest mod veți avea posibilitatea de a discuta problemele care apar și să încercați împreună să găsiți soluții.
- Rolul dumneavoastră este de supervizare și deci trebuie să aveți o imagine clară asupra întregii situații, fără a vă implica în managementul de zi cu zi. Anume pentru această activitate sunt plătiți directorul executiv și restul personalului. Sarcina dumneavoastră este de a supraveghea dacă aceste persoane își exercită obligațiile în mod corespunzător. Aceasta devine și mai important dacă consiliul are responsabilități, cum ar fi cele ale unui tribunal administrativ – de sancționare a persoanelor, primirea contestațiilor sau stabilirea recompenselor. Oamenii nu vor investi încredere deplină hotărârilor dumneavoastră, dacă veți interveni în procesul de luare a deciziei la o etapă administrativă primară.

- În activitatea zilnică puteți avea și atribuții de “activitate socială individuală”, cum ar fi abordarea chestiunilor și întrebărilor parvenite individual de la membrii sindicatului sau asociației dumneavoastră despre deciziile luate de instituție. Este important să stabiliți de la bun început ceea ce puteți și ce nu puteți efectiv face atunci când răspundeți la întrebările parvenite de la acești membri. Spre exemplu, să solicitați unui manager să verifice un dosar pentru a vă asigura că un caz a fost corect tratat poate fi acceptabil, pe când solicitarea unui tratament special ca cel de a vedea dosarul dumneavoastră înșivă sau insistența de fi prezenți la discuții, doar din simplul motiv că sunteți membru al consiliului, nu ar fi corect.
- Misiunea dumneavoastră este de a supraveghea respectarea legii. Dacă instituția este în măsură să renunțe la prevederile acesteia, va trebui să o facă prin mijloace și pentru motive care vor fi expuse unei cercetări foarte minuțioase. Dacă sunt neajunsuri în statutele de autorizare, acestea nu justifică eludarea legii în procesul de administrare. Rolul dumneavoastră este mai degrabă de a atrage atenția decidenților politici asupra problemelor în legătură cu legea.
- Publicul nu-și dorește sisteme de securitate socială care sar de la un sistem de reforme la altul în căutarea soluțiilor pentru problemele pe termen scurt. Dacă aceasta este realitatea, atunci ei vor pierde încrederea în abilitatea sistemului de a asigura într-o oarecare măsură prestații. Este important pentru consilii să conlucreze cu guvernele și să abordeze din punct de vedere strategic dezvoltarea pe termen mediu și lung și să îndemne guvernele să trateze sistemul de securitate socială ca un tot întreg și nu doar prestațiile individuale.
- **Nu** vi se cere să deveniți expert, dar vi se cere să supravegheați experții și să vă asigurați că ei țin cont de interesele celor pe care îi reprezentați. Un rol important care vă aparține este să-i convingeți pe experți să vorbească o limbă accesibilă dumneavoastră și publicului în general și să nu recurgă la jargoanele lor tehnice. În acest scop, uneori veți fi nevoit să roștiți “Îmi pare rău, dar nu vă înțeleg, – vă rog să repetați într-un limbaj mai simplu.” Totuși, de asemenea aveți nevoie să vă asigurați că înțelegeți suficient aspectele tehnice pentru a fi capabil de a adresa întrebări inteligente. Auto-evaluarea din anexa F vă poate ajuta să identificați domeniile care urmează a fi studiate și care cer acumularea de noi aptitudini și cunoștințe.

Un pas care ar putea fi util în activitatea dumneavoastră este ca organizațiile care aleg sau numesc reprezentanți în consiliu să angajeze experți pentru a-i asista pe

propriei reprezentanți. Spre exemplu, în Franța fiecare organ care numește membri în consiliile pentru cele două asociații ale instituțiilor de pensii, AGIRC și ARRCO, are dreptul să primească anumite fonduri pentru a plăti un sa ”consultant tehnic” sau expert salarizat.⁵

DOCUMENTELE NECESARE MEMBRILOR CONSILIULUI

Membrii consiliului au nevoie de câteva documente de bază și anumite informații utile. Din lista documentelor prezentată mai jos cu siguranță unele probabil există deja, iar altele urmează a fi elaborate, pentru a asigura buna activitate a instituției și consiliului. În cazul când există lipsuri în materialele disponibile la instituția dumneavoastră, ați putea dori să abordați aceste subiecte la ședința consiliului, să încercați să depistați cauza existenței acestor lacune și să urgențați crearea documentelor necesare pentru a fi puse la dispoziție într-o perioadă de timp anume.

Acest set de documente de bază trebuie să fie actualizat. Majoritatea dintre ele, ori chiar toate, trebuie să fie plasate pe pagina de web a instituției (dacă există). Aceasta va permite personalului și membrilor aparținând publicului în general să facă recurs la ele într-un mod mai simplu și accesibil. În cazul când nu există o pagină de web, o alternativă ar fi să aveți un set de copii pe hârtie disponibile în fiecare oficiu regional sau districtual. Ne vom referi mai detaliat la aceste documente în capitolele ce urmează.

Documentele de bază ar trebui să includă:

- Statutul în baza căruia a fost înființat consiliul și care definește atribuțiile și obligațiile fundamentale ale membrilor consiliului;
- Regulamentul detaliat al atribuțiilor și obligațiilor membrilor consiliului, inclusiv procedura care urmează a fi respectată;
- Statutele și regulamentele care precizează în detaliu partea sistemului de securitate socială pe care o administrați;
- Coduri mai generale de îndrumare pentru membrii consiliilor organelor autonome, mandatați de către guvern cu funcții publice. Acestea ar putea include, de

⁵ Aceste organizații sunt Asociația Generală a Instituțiilor de Pensii pentru Muncitori și Asociația Generală a Instituțiilor de Pensii pentru Personalul Managerial.

exemplu, standardele de conduită și cerințele privind declararea averii personale, sau instrucțiuni referitoare la informația ce se furnizează publicului și la responsabilitatea instituției;

- Date statistice referitoare la numărul contribuabililor și al beneficiarilor și tipul și suma prestațiilor plătite;
- Documente privind bugetul, rapoarte anuale și conturi financiare pentru anii precedenți. Dacă rapoartele auditorilor sau rapoartele de investiții sunt publicate separat, aveți nevoie de copiiile acestor documente;
- Orice declarație referitoare la misiunea instituției, cartă clientului, sau alt document strategic sau politic, de exemplu, referitor la obiective sau indicatori de performanță (vezi capitolul 6);
- Orice studii actuariale pe termen lung și proiecte care au fost realizate pentru instituție și pentru întreg sistemul de securitate socială (vezi capitolul 12);
- Sinteze ale politicii organizației pe teme de resurse umane, cum ar fi recrutarea și instruirea personalului propriu;
- Coduri de proceduri pentru a intra în relații cu consultanții și contractanții externi și pentru organizarea licitațiilor competitive. Toate acestea sunt probabil trasate la nivel național, poate cu anumite instrucțiuni specifice privind instituția dumneavoastră;
- Alte publicații, cum ar fi orice buletine informative interne și externe sau diferite îndrumare;
- Procesele verbale de la ședințele precedente ale consiliului sau ale altor comitete; și
- Copii ale protocoalelor sau regulamentelor și orice alte coduri de îndrumare elaborate pentru membrii consiliului și pentru personal, conținând informații cu privire la felul cum ar trebui să se desfășoare activitatea lor.

ALTE INFORMAȚII DE CARE AVEȚI NEVOIE

Pentru un nou membru al consiliului sunt importante informațiile privind pe președintele consiliului, pe membrii omologi ai consiliului, pe directorul executiv și personalul superior. Este posibil ca noul membru al consiliului să dorească să stabilească

o întrevvedere informală cu președintele, secretarul sau directorul executiv înainte de prima ședință a consiliului, cu scopul de a afla cum funcționează în mod practic organizația, care sunt disputele curente și care este corelația dintre personalități și funcții. Apoi ei ar trebui să facă eforturi pentru a-i întâlni pe ceilalți directori și să se familiarizeze cu compartimentele. Va fi util să solicitați organigrama de care se vorbește în capitolul 4. Totuși, deseori structura formală a organizației și modul de operare din realitate sunt complet diferite. De aceea, după ce a avut toate aceste contacte, un membru al consiliului poate să facă o altă organigramă pentru el însuși, pentru a reda în fapt modul de activitate a organizației.

De asemenea, este important de a afla cine prestează servicii consiliului – adică, cine organizează ședințele, distribuie ordinea de zi și alte documente, întocmește procesul verbal și cine se ocupă de chestiunile de rutină și de corespondența membrilor consiliului. În acest manual noi vom utiliza termenul de secretar al consiliului, deși rolul lui ar putea fi denumit altfel și ar putea exista o echipă întreagă și nu doar o singură persoană care se ocupă de toate aceste chestiuni.

Membrii consiliului în general sunt numiți datorită rolurilor jucate în alte organizații sau a expertizei lor într-un domeniu anume. Nimănui nu i se cere să cunoască totul despre o lege relevantă sau despre activitățile instituției de la începutul mandatului. Dar este o bună practică ca membrilor noi ai consiliului să li se ofere șansa de a participa la seminarii privind activitatea instituției, iar membrii existenți să participe la sesiuni periodice de actualizare a informațiilor. Vor exista și domenii unde ar fi necesar a se invita experți din exterior pentru a explica principiile de bază, pentru a discuta problemele de fond și a oferi o perspectivă dintr-un punct de vedere independent referitor la situația existentă. În alte domenii, cei care lucrează pentru instituție vor fi cei mai calificați pentru a-i conduce pas cu pas pe membrii consiliului prin acele proceduri folosite de ei, explicându-le motivele pentru care le utilizează și planurile de viitor.

Un alt element important în acest context este structura prestațiilor administrate de către instituție. De multe ori există diferite nivele de prestații care își au originea în diferite perioade din istoria instituției, ca și sub-grupuri de populație asigurată cu drepturi diverse. Atenția publicului este posibil să fie îndreptată numai pe structura prestațiilor așa cum a fost ea creată de cele mai recente reforme, dar pentru o înțelegere reală a schemei este necesară imaginea istorică a acesteia.

Pregătirea membrilor consiliului: Exemplu⁶

Mai jos veți găsi sumarul unui seminar de două zile organizat și finanțat de Asociația Generală a Instituțiilor de Pensii ale Personalului Managerial (AGIRC) din Franța pentru noii membri ai *Administrateur, consiliul care supraveghează AGIRC*.

Dat fiind faptul că aceasta este o federație a unor instituții mai mici, majoritatea sunt deja membri ai consiliilor propriilor instituții de unde provin.

Ziua 1 a seminarului a început cu o scurtă descriere a experienței înregistrate în consiliu de către un membru. Directorul secretariatului respectiv a prezentat istoricul și a trecut în revistă o formă de pensionare și modul în care aceasta se încadrează în sistemul pensiilor publice din Franța.

Directorul pentru reglementări a explicat apoi care sunt principiile regulatorii și modul în care a evoluat regimul din punctul de vedere al legislației și al deciziilor judecătorești.

După prânz, directorul pentru relații instituționale a vorbit despre organizarea AGIRC ca instituție, și despre responsabilitățile membrilor consiliului. Apoi, directorul tehnic a explicat cum se realizează calculul costurilor și estimările AGIRC. Această relatare a fost urmată de o sesiune privind "acțiunea socială" în care instituția este de asemenea implicată.

Evenimentul s-a încheiat cu o masă rotundă la care au fost prezenți oficialii de nivel înalt, fiind urmată de o cină pentru participanți și lectori.

Ziua 2 a început cu o explicație oferită de către directorul pentru informații privind un program pilot de furnizare a informației adresate membrilor și de simplificare a administrării. Apoi s-a trecut la o sesiune despre auditare, prezentată de către directorul de audit și control, urmată de o sesiune privind țintele și controalele de calitate, prezentată de directorul responsabil de acel domeniu. După prânz a fost organizată o sesiune privind controlul financiar, urmată de un rezumat final făcut de către președinte, vicepreședinte și directorul executiv.

Asemenea seminarilor asigură oportunități valoroase de familiarizare cu membrii omologi ai consiliului și cu personalul superior al instituției într-un cadru informal.

⁶ În Franța, angajatorii au obligația legală să acorde concediu în vederea participării la sesiunile de instruire în cazul propriilor angajați care fac parte dintr-un consiliu de securitate socială.

Consiliul ar putea fi de acord că ar trebui să existe un exercițiu anual pentru fiecare membru al consiliului, pentru a-și evalua părțile forte și cele slabe. (Un exemplu de auto-evaluare parțială este prezentat în anexa F.) Ca urmare, secretarul consiliului ar putea să întocmească un program individual pentru fiecare membru pe tot parcursul anului. Unele dintre aceste activități ar putea să fie incluse în ciclul de lucru al consiliului, astfel încât instruirea să fie asigurată la momentul cel mai potrivit. Spre exemplu, în luna în care urmează a fi prezentate consiliului conturile auditate spre aprobare, ar fi bine să se organizeze în prealabil o sesiune de o zi sau o jumătate de zi. La această sesiune ar putea fi explicate metodele utilizate și care sunt cunoștințele sau lecțiile care pot fi învățate dintr-un anumit set de conturi. Această întrunire ar putea fi organizată de către organul național public de auditare, de către personalul instituției în cauză, sau chiar de un consultant academic sau alt consultant extern.

Ca membru individual al consiliului, desigur veți dori să abordați unele domenii mai specifice pentru care se simte nevoia de a culege mai multe informații. Spre exemplu, ați putea pleda pentru o sesiune individuală în care un expert în domeniu va examina cadrul legislativ și constituțional al instituției dumneavoastră, îl va încadra în contextul global legislativ și veți discuta despre posibila dezvoltare în viitor.

De obicei este destul de dificil pentru persoanele care sunt foarte ocupate să găsească ceva timp pentru instruire. Ar putea fi considerată o inițiativă promițătoare obținerea unui acord privind volumul de timp pe care fiecare membru al consiliului ar trebui să-l dedice îmbunătățirii cunoștințelor și abilităților pe parcursul unui an ca și privind aranjamentul potrivit căruia fiecare membru se obligă să păstreze o evidență standardizată a tuturor activităților sale. Un exemplu foarte simplu de o astfel de activitate este inclus în anexa F.

Această evidență poate fi împărtășită între membrii consiliului la sesiunea anuală de revizuire, ca un punct din ordinea de zi a consiliului și, probabil, ar trebui să fie inclusă și în raportul anual.

Puncte cheie din capitolul 2

- Responsabilitatea primordială a consiliului tripartit al instituției de securitate socială este de a se asigura că instituția acționează în beneficiul membrilor grupului său de persoane interesate – contribuabili, beneficiari și viitori beneficiari – și în conformitate cu legislația de înființare. De aici rezultă și alte principii.
- Membrii consiliului au nevoie de un set complet de documente aferente instituției, inclusiv statutele legale, programul și datele statistice privind funcționarea acestuia, documentele privind bugetul și contabilitatea, și protocoalele pentru desfășurarea ședințelor consiliului.
- Pentru un nou membru al consiliului ar fi utilă organizarea de întâlniri cu directorul executiv și personalul superior și, de asemenea, și cu cei care prestează servicii consiliului.

Nimănui nu i se cere să cunoască absolut totul despre legile și practicile relevante chiar de la bun început, deci seminările și oportunitățile pentru actualizarea cunoștințelor membrilor consiliului sunt esențiale.

INFORMAȚII SUPLIMENTARE LA ACEST CAPITOL

Dacă doriți informații suplimentare la temele prezentate în acest capitol, mai jos veți găsi o listă a manualelor și a altor resurse relevante:

Publicații OIM

Cichon, M. and L. Samuel. 1995. *Making Social Protection Work: The Challenge of Tripartism in Social Governance for Countries in Transition*. Budapest: ILO and Nicosia: Ministry of Labour and Social Insurance.

Gillion, C., J. Turner, C. Bailey, and D. Latulippe (eds.). 2000. *Social Security Pensions: Development and Reform*. Geneva: ILO.

ILO. 2001. *Social Security: A New Consensus*. Geneva.

ILO. 1984. *Introduction to Social Security*. Geneva.

Manuale pentru instruire disponibile la Centrul Internațional al OIM din Turin, Italia

ILO. 1998a. *Social Security Principles*. Social Security Manual 1. Turin: ILO International Training Centre.

ILO. 1998b. *Administration of Social Security*. Social Security Manual 2. Turin: ILO International Training Centre.

ILO. 1998c. *Social Security Financing*. Social Security Manual 3. Turin: ILO International Training Centre.

ILO. 1998. *Social Health Insurance*. Social Security Manual 5. Turin: ILO International Training Centre.

Cărți editate de OIM/AISS privind Metodele Cantitative ale Securității Sociale

Cichon, M., W. Newbrander, et al. 1999. *Modelling in Health Care Finance*. Geneva: ILO/ISSA.

Cichon M., W. Scholz, et al. 2004. *Financing Social Protection*. Geneva: ILO/ISSA.

Iyer, S. 1999. *Actuarial Mathematics of Social Security Pensions*, Geneva: ILO/ISSA.

Plamondon, P., et al. 2002. *Actuarial Practice in Social Security*. Geneva: ILO/ISSA.

Scholz, W., et al. 2002. *Social Budgeting*. Geneva: ILO/ISSA.

Pagini DE web

International Labour Organization (ILO): www.ilo.org

International Social Security Association (ISSA): www.issa.int

University of Lausanne: www.unil.ch

University of Maastricht: www.fdewb.unimaas.nl

Oportunități pentru instruire

La Centrul Internațional de Instruire din Torino, OIM organizează în mod regulat seminarii pentru managerii sistemelor de securitate socială din întreaga lume. Unele

cursuri sunt pentru managerii care gestionează sistemele de securitate socială, altele fiind pentru persoanele ce lucrează în mod direct cu modelele tehnice elaborate de OIM pentru a face proiecții ale prestațiilor de securitate socială și ale finanțării acesteia.

Adițional, Asociația Internațională pentru Securitatea Socială (ISSA) organizează cursuri de scurtă durată de dezvoltare operativă pentru directorii executivi și membrii consiliilor instituțiilor de securitate socială.

Manualele de pregătire utilizate la cursurile din Torino sunt reflectate din plin și în manualul de față, așa cum s-a arătat mai sus. Organizația Internațională a Muncii în comun cu ISSA au publicat seria manualelor didactice *Metode cantitative în securitatea socială*, menționate în lista de mai sus. Unele din aceste publicații sunt totuși mai tehnice decât are nevoie în mod firesc un membru al consiliului. Pentru cei care doresc să studieze mai profund acest domeniu, există studiul de un an pentru Masterat în finanțarea protecției sociale, o inițiativă comună a OIM și a Universității din Maastricht în Olanda. Aici sunt pregătiți specialiști în domeniul protecției sociale și al finanțării acesteia pentru instituții de securitate socială, companii de asigurări, guverne, instituții de cercetare și companii de consultanță. Pentru cei care nu pot să-și permită un studiu de un an de zile, există posibilitatea de a alege un set de cursuri sau doar un singur curs. În perspectivă, vom asigura și cursuri pentru cei care nu sunt prea avansați în noțiuni de matematică și statistică.

Universitatea din Lausanne în comun cu OIM pregătește de asemenea un curs actuarial de doi ani cu specializare în domeniul securității sociale.

CADRUL LEGISLATIV

MEMBRII CONSILIULUI ȘI ROLUL LOR

INTRODUCERE

Instituțiile de securitate socială și consiliile lor de administrație sunt constituite prin lege pentru a exercita anumite funcții specifice. În lege se stipulează cine sunt membrii consiliului, cum sunt mandatați și care sunt rolurile lor. Regulamente și instrucțiuni mai detaliate pot parveni de la ministerele și departamentele de resort.

În general, instituțiile autonome de securitate socială se ocupă de administrare, iar guvernele elaborează politici și adoptă legislația privind:

- cine este inclus în schemă,
- tipul și nivelul prestațiilor furnizate și
- finanțarea schemei, inclusiv rata de contribuție, nivelul pre-finanțării și alocarea veniturilor din contribuții între diferite categorii de finanțare, în cadrul planurilor economice naționale.

În formă scrisă aceasta pare a fi o clasificare destul de clară, dar în realitate ea este foarte complicată și neclară. Decizia politică a unei persoane devine un set de cerințe spre implementare pentru o altă persoană. În timp ce această decizie este în proces de implementare, politica însăși se va schimba – angajamentele vagi se pot transforma în afirmații clare într-un manual de administrare sau, dimpotrivă, se pot adevăra a fi prea vagi pentru a fi puse în aplicare. Atunci când această chestiune va fi revizuită pentru a doua oară, experiența practică de implementare devine punctul de plecare în elaborarea politicii. În consecință, în orice cadru legislativ, pentru ca politicile să fie de succes trebuie să existe un dialog și conlucrare între guvern și instituția de securitate socială.

STATUTUL JURIDIC

Gradul de independență juridică a instituțiilor de securitate socială diferă considerabil de la o țară la alta. Unele instituții au posibilitatea să angajeze propriul personal și să-și construiască sediul, pe când altele mizează pe realocările de la guvern. Unii sunt liberi să investească fonduri, iar în alte cazuri această competență aparține ministerului de finanțe.

Consiliul Schemei Naționale de Pensii din Serbia

Conform statutului aprobat în 2003, Consiliul Managerial al Fondului pentru Asigurări de Pensie și Dizabilitate din Serbia are următoarele responsabilități:

- elaborarea și aprobarea regulamentelor operaționale pentru Fond, în conformitate cu statutul de autorizare al Fondului și alte regulamente aplicabile;
- stabilirea ratelor de contribuție, cu aprobarea Guvernului;
- adoptarea planurilor financiare și a rapoartelor financiare anuale ale Fondului;
- adoptarea programelor operaționale anuale și pe termen mediu;
- respectarea procedurilor publice transparente în procesul de recrutare, selecție și numire în funcție a directorului Fondului;
- soluționarea altor chestiuni și exercitarea altor funcții în conformitate cu statutul și regulamentele Fondului; și
- raportarea către Guvern privind activitatea Fondului.

Consiliul alege președintele și vicepreședintele pentru un termen de doi ani. Aceste funcții în cadrul consiliului sunt în rotație între membrii reprezentanți ai persoanelor asigurate, angajatorilor și beneficiarilor.

Statutul cu privire la rolurile membrilor consiliului poate fi voluminos și tehnic, deci ar fi util să se facă și să se pună la dispoziție un sumar al acestuia într-un limbaj simplu, înțeles atât de membrii consiliului, cât și de publicul larg. În cazul când apar controverse referitoare la atribuțiile consiliului, atunci desigur contează textul precis al legii și nu interpretarea acestuia. Deci, membrii consiliului trebuie să fie bine familiarizați cu toate documentele și să facă referință la ele ori de câte ori este necesar. În

acest scop, ca parte a unei practici de rutină, va fi util ca documentele consiliului să conțină extrase relevante din lege, sau să facă referire la ea.

Practica se dezvoltă uneori în afara unei concordanțe cu formulările stricte din lege. Spre exemplu, ar putea fi stipulat în lege că bugetul anual este întocmit și aprobat de plenul consiliului, dar de fapt aceasta o fac împreună președintele și directorul executiv și apoi ei doar îl prezintă consiliului pentru “stampila de cauciuc” – atunci când este prea târziu pentru a fi revizuit cu atenție, pentru a fi dezbătut, sau pentru a introduce schimbări. În asemenea cazuri, deși poate dura mult timp, ați putea dori să lucrați împreună cu alți membri ai consiliului pentru a restitui puterea consiliului și, deci, să insistați asupra unei discuții aprofundate.

Există cazuri când termenii reflectați în statutul de constituire a instituției pot provoca frustrări în rândurile membrilor consiliului, deoarece instituția nu dispune de unele atribuții care ar permite o operare mai eficientă, sau statutul poate fi imprecis, neexplicit în ceea ce privește cine are aceste atribuții. În mod similar, unele cerințe nu sunt deloc convenabile sau sunt dificil de îndeplinit de către anumiți angajatori sau persoane fizice. Totuși, instituția trebuie să aplice legea așa cum este, până când ea va fi schimbată. Ocolirea legii - acceptabilă într-un anumit moment – va eroda în cele din urmă respectul față de lege și va slăbi puterea consiliului. Dacă consiliul este abilitat el însuși să facă schimbări procedurale, el trebuie să le realizeze într-un mod corect și transparent, deschis verificărilor minuțioase.

ALTE LEGI

Este posibilă existența și a altor legi cu privire la tematici mai generale cu care trebuie să luați cunoștință sau să faceți referință când e cazul.

Exemplele includ:

- legislația cu privire la drepturile omului;
- legislația cu privire la etica și comportamentul funcționarilor publici și legislația anticorupție (pentru detalii, vezi capitolul 8);
- prevederile legale pentru audierea organelor publice, inclusiv termenii de referință ai oficiului național de audit sau altor organe similare;
- prevederile legale la nivel național referitoare la libera informație – adică, ce documente pot fi solicitate și primite de la organele publice și care documente se cer a fi publicate sau puse la dispoziție pe pagina de web; și

- codurile internaționale de îndrumare cu privire la problemele relevante, cum ar fi îndrumările ISSA cu privire la investirea fondurilor de securitate socială (vezi capitolul 12) și îndrumările Asociației Internaționale de Actuarat (IAA) cu privire la actuarii din domeniul securității sociale (vezi capitolul 13).

UNIUNEA EUROPEANĂ

Pentru țările membre ale Uniunii Europene, sau potențialii candidați, există directive și regulamente privind domeniul securității sociale (inclusiv abrogările temporare sau permanente ale guvernului respectiv). Cele mai importante sunt:

- Regulamentul 1408/71, ghid detaliat de coordonare a diferitelor sisteme de securitate socială din Spațiul Economic European,
- Regulamentul 1612/88, cu privire la libertatea mișcării și egalitatea de tratament pentru cei care sunt definiți ca “lucrători” și drepturile pe care le au privind prestațiile de securitate socială ca o consecință a libertății de mișcare;
- Regulamentul 883/2004, cu privire la coordonarea sistemelor de securitate socială (aceasta în termen util va înlocui Regulamentul 1408/71, în prezent ambele regulamente sunt în vigoare); și
- Directiva 79/7/EEC, cu privire la implementarea progresivă a principiului tratamentului egal al femeilor și bărbaților în materie de securitate socială.

RELAȚIILE CU ALTE ORGANE

În cadrul consiliului tripartit, guvernul va avea reprezentanții săi în calitate de membri ai consiliului și acești reprezentanți adesea sunt funcționari de nivel superior. În cadrul consiliilor bipartite, nu vor fi reprezentanți oficiali ai guvernului; dar delegații de nivel superior din guvern au posibilitatea de a fi prezenți la ședințele consiliului.⁷ În ambele cazuri, partidele politice – atât partidul de guvernământ, cât și opoziția – se vor interesa de activitatea consiliului. În unele cazuri, partidul sau partidele de opoziție vor fi reprezentate în consiliu.

⁷ În Franța, autoritatea deplină față de Fondul Național de Asigurare al Angajaților aparține partenerilor sociali. Cu toate acestea, doi delegați din Guvern pot participa la ședințele consiliului, reprezentând Ministerul Securității Sociale și Ministerul Bugetului.

Deseori, instituția este în relații de cooperare cu alte organe, din cadrul sau din afara guvernului. În mod firesc, important în acest caz este ministerul “sponsor” din cadrul guvernului, de exemplu, ministerul muncii, afacerilor sociale, sau al sănătății.

La fel de important în practică, dar posibil în afara cadrului legislativ, este rolul ministerului de finanțe, dat fiind faptul că este responsabil de bugetul general consolidat. Contribuțiile vărsate în fondurile de securitate socială și plata prestațiilor au o influență importantă asupra economiei. Astfel, deși, instituției dumneavoastră i se oferă autonomie în ceea ce privește funcțiile administrative, puterea de a stabili bugetul operațional aparține de obicei guvernului, precum și deciziile cu privire la structura optimă a prestațiilor și nivelul acceptabil al acestora. Chiar în aceste condiții, este o bună practică implicarea consiliilor în elaborarea bugetelor de stat, ca și în dezbaterile și negocierile premergătoare deciziei finale. Garanția guvernului că orice deficit va fi acoperit din fondurile generale ale plătitorilor de impozit generează un motiv în plus pentru ministerul de finanțe de a supraveghea toate aceste activități. Va fi dificil de a convinge guvernul să împartă responsabilitatea cu consiliul și să ia măsuri ca rolurile membrilor consiliului să fie reale și nu doar formale. Totuși, perspectiva unui consiliu bine informat este o adevărată avuție pentru guvern în procesul de luare a acestei decizii; și sarcina dumneavoastră este de a vă face prezența simțită în interesul public.

Este posibil ca, uneori, rolul puternic al guvernului, prin intermediul ministerului de finanțe, să pună în pericol sistemul de securitate socială. Aceasta s-ar putea întâmpla dacă, de exemplu, partidul la putere va încerca să câștige voturi mai multe în baza unor măsuri populiste de majorare a prestațiilor cu costuri ascunse, care periclitează solvabilitatea financiară pe termen lung. Dacă consiliul exercită un rol util și semnificativ, el va trebui să acționeze ca un organ “independent dar responsabil” în relațiile sale cu guvernul și legislativul, contribuind cu propuneri privind politica și implicațiile ei financiare.

Consiliul trebuie să fie capabil:

- să pregătească proiectul de buget care corespunde nevoilor reale și costurilor administrative ale instituției, ținând cont de situația economică reală a țării;
- să negocieze bugetul în mod deschis cu ministerele de resort și să nu permită reprezentanților ministerelor să dicteze efectiv celorlalți membri ai consiliului care ar trebui să fie propunerile de buget;
- să raporteze în mod direct legislativului și publicului, de exemplu, evaluarea actuarială a schemei (vezi capitolul 13);

- să fie consultați metodic de către politicieni înainte de aprobarea schimbărilor legislative care ar putea avea un impact asupra activității sau finanțării consiliului și să nu permită să fie informați despre schimbări după ce acestea au fost făcute;
- să conlucreze cu politicienii în baza unui orar bine stabilit pentru a planifica introducerea noilor tehnologii sau cerințe și a efectua modificările necesare în activitatea practică;
- să facă rapoarte, să discute și să negocieze schimbările, în domeniile unde legislația sau conducerea nu funcționează bine și unde sunt necesare revizuirii; și
- să exercite rolul primordial în planificarea viitorului sistemului de securitate socială la care instituția dată este parte, inclusiv în consultările referitoare la ipotezele de utilizat în proiecțiile actuariale pe termen lung a acestui sistem extins.

De asemenea, vor fi alte organe cu care instituția va întreține relații strânse de colaborare, precum:

- dacă instituția dumneavoastră nu se ocupă de colectarea contribuțiilor, atunci altă agenție face acest lucru, deoarece funcționarea fără probleme a schemelor de securitate socială depinde în mod critic de eficiența colectării. În Slovenia, de exemplu, Administrația Impozitelor Unificate (parte componentă a Ministerului de Finanțe) se ocupă atât de colectarea contribuțiilor sociale, cât și a impozitelor pe venit și controlează, inspectează și pune în executare cerințele cu privire la contribuții; iar instituțiile de pensii conlucrează cu Administrația Impozitelor Unificate la acțiunile comune de control (ILO 2004: 253). Pentru mai multe sugestii privind o astfel de conlucrare, vezi capitolul 11;
- agenția guvernamentală de audit din țara dumneavoastră (autonomă sau semiautonomă), responsabilă de monitorizarea finanțelor tuturor instituțiilor publice (vezi capitolul 7);
- instituții din sectorul privat, cum ar fi fondurile de economii personale, companiile de asigurări și bănci, care sunt utilizate de angajatori ca intermediari în achitarea contribuțiilor și care pot primi venituri din contribuții de la instituția dumneavoastră. În cadrul pilonului privatizat de pensii din Polonia, de exemplu, instituția de securitate socială ZUS este responsabilă de colectarea contribuțiilor de pensii pe care apoi trebuie să le verse în fondurile de economii personale, selectate de fiecare lucrător în parte;

- diverși reglementatori, în anumite cazuri: de exemplu, fondurile de asigurări de sănătate ar putea considera necesară menținerea relațiilor cu orice organe guvernamentale care autorizează furnizorii de servicii medicale și monitorizează standardele de calitate; și
- în domeniul medical și al dizabilității, organizațiile profesionale cum ar fi asociația medicilor sau orice asociații ale spitalelor sau organizații ce oferă reabilitare profesională.

Legislația nu stipulează întotdeauna clar cum sunt divizate responsabilitățile între instituția dumneavoastră și alte organe, sau dacă, de exemplu, un organ are dreptul de *veto* sau doar să facă *recomandări* privind anumite acțiuni care urmează a nu fi întreprinse de un alt organ. În practică, aceste chestiuni sunt rezolvate cel mai bine prin intermediul parteneriatului, fie formal sau informal. Un memorandum de înțelegere încheiat între diferite organe, care stabilește un cadru general agreeat și ratificat de departamentele guvernamentale de resort este o modalitate de a formaliza aceste parteneriate. Copiile acestui document trebuie să fie disponibile pentru membrii consiliului, dar și pentru public.

În general, o instituție trebuie să încerce să mențină relații bune, însă nu prea strânse cu aceste organe din exterior. Un anumit grad de formalitate va contribui la menținerea independenței ambelor părți implicate. Vor fi situații când consiliul “a căzut de acord că nu este de acord” cu cele propuse de o altă parte sau grup de interese și, deci, în aceste cazuri, prezentarea în scris a problemei, pe bază de argumente convingătoare în susținerea fiecărui punct de vedere, va facilita clarificarea chestiunilor respective și va asigura un precedent pentru viitor, în caz că această problemă va persista.

Puncte cheie din capitolul 3

- În principiu, instituțiile autonome de securitate socială se ocupă de administrare, pe când guvernul ia decizii în materie politică. Totuși, aceasta nu este o divizare clară și, în sensul că implementarea cu succes a politicilor impune existența dialogului și cooperării.
- Gradul de independență a instituțiilor de securitate socială față de ministere diferă de la țară la țară. În unele țări, pot exista practici care nu sunt în conformitate cu statutele. Membrii consiliului trebuie să insiste asupra conformării cu

legea și, dacă schimbările sunt necesare, atunci să caute să le realizeze în mod corect și transparent.

- Adițional statutelor, vor mai exista și alte legi și coduri de practici la care instituția trebuie să se conformeze, atât la nivel național, cât și internațional. Membrii consiliului trebuie să se familiarizeze cu aceste documente.
- Scopul consiliului trebuie să fie ca instituția să acționeze ca un organ "independent dar responsabil" în relațiile sale cu guvernul.
- Indiferent de instituțiile (publice sau private) cu care instituția respectivă trebuie să lucreze, scopul trebuie să fie menținerea unei relații bune dar relativ formale. Memorandumul de înțelegere între diferite părți poate fi util în acest sens.

INFORMAȚII SUPLIMENTARE LA ACEST CAPITOL

Dacă doriți informații suplimentare la temele prezentate în acest capitol, mai jos veți găsi o listă a manualelor și a altor resurse relevante.

Structura instituțiilor de securitate socială în țările din ECE

GVG. 2003a. *Social Protection in the Candidate Countries. Country Study 40, Estonia, Latvia, Lithuania*. Berlin: AKA.

GVG. 2003b. *Social Protection in the Candidate Countries. Country Study 41, Czech Republic, Slovakia, Poland*. Berlin: AKA.

GVG. 2003c. *Social Protection in the Candidate Countries. Country Study 42, Bulgaria, Hungary, Romania, Slovenia*. Berlin: AKA.

Reglementări și directive ale Uniunii Europene

www.europa.eu.int, via "Documents"

Alte standarde internaționale și coduri de practică

International Actuarial Association (IAA). 2002. *Final IAA Guidelines of Actuarial Practice for Social Security Programmes*, adopted by Council of IAA. 21 October 2002.

International Social Security Association (ISSA). 2004. *Guidelines for the Investment of Social Security Funds*. ISSA Study Group on the Investment of Social Security Funds. Paper for meeting. Porto, Portugal. 1–2 April 2004.

Pentru convențiile și recomandările OIM, vezi www.ilo.org/ilolex.

Instituțiile de securitate socială din lume

Pagina de web a ISSA (www.issa.int) cuprinde link-uri către un număr mare de pagini de web folosite de instituțiile membre, via “Other sites”. Multe, deși în nici un caz nu toate, au versiuni în engleză sau în alte limbi.

ACTIVITĂȚILE CONSILIULUI

INTRODUCERE

În diferite țări consiliul își organizează activitățile în mod variat. Totuși, unele aspecte sunt comune pentru toate țările și capitolul acesta va reflecta anume aceste aspecte.

ALOCAREA DE TIMP

Frecvența ședințelor consiliului depinde de domeniul și volumul responsabilităților consiliului, dar, în general, ședințele trebuie să fie organizate cel puțin trimestrial, iar în multe cazuri chiar și lunar. De asemenea, pot fi organizate și ședințe de comitete sau grupuri de lucru. Unele din ele vor fi comitete permanente – de exemplu, comitetul de audit care studiază în detaliu conturile auditate ale instituției și poartă discuții anuale cu auditorii externi, sau comitetul de investiții care se ocupă de managementul investițional. Alte comitete temporare pot fi instituite cu diverse scopuri – de exemplu, pentru a elabora pentru minister un raport privind un subiect anume sau de a monitoriza un proiect de tehnologie informațională.

Ședințele consiliului de obicei se desfășoară în sediul central al instituției, dar organizarea lor anuală în oficiile regionale sau locale îi va oferi consiliului posibilitatea de a cunoaște mai bine părerea publicului. Ar putea fi de asemenea util să se combine o ședință a consiliului cu întâlniri și grupuri de dialog cu personalul și cu clienții instituției în cauză. Membrii consiliului trebuie să preconizeze și vizitarea din când în când a compartimentelor, pentru a se întâlni cu personalul de la toate nivelele și să ia cunoștință de condițiile lor de muncă. Această activitate este binevenită nu doar pentru consiliu, ci și pentru personal. Întrevederile și discuțiile cu membrii consiliului

vor îmbunătăți moralul persoanelor care exercită activități de rutină și îi va ajuta să înțeleagă modul în care și ei pot contribui la realizarea scopurilor instituției.⁸

Consiliile ar trebui să fie responsabile de elaborarea strategiilor, planificărilor și perspectivelor de viitor. O întvedere simplă de rutină ar putea lua prea mult timp și în acest caz chestiunile de strategie și program ar putea fi lăsate de o parte. Deci, consiliul va avea nevoie de o ședință de revizuire probabil o dată pe an, care poate dura una sau două zile, de obicei într-un spațiu în afara sediului central, încât să fie cât mai puține interferențe. Elementul cheie al acestei ședințe va fi stabilirea și revizuirea obiectivelor instituției – ce s-a realizat, ce se întreprinde și ce va fi realizat în viitorul apropiat (vezi capitolul 6.)

Anterior acceptării funcției de membru al consiliului, ar fi bine să studiați dimensiunea exactă a alocării de timp și numai apoi să decideți dacă veți putea să-i faceți față. Pe lângă rezervarea timpului pentru ședințele formale, veți avea nevoie să citiți din timp toate documentele preconizate pentru ședința în cauză, care pot fi destul de voluminoase. Un membru cu experiență al unui consiliu din ECE, fiind intervievat pentru acest proiect, a menționat faptul că pentru a parcurge toate documentele așa cum se cuvine îți ia tot atâta timp cât pentru a asista la o ședință. Un membru cu experiență mai mică va avea nevoie și de mai mult timp.

De obicei există și alte lucruri care trebuie pregătite. Spre exemplu, membrii consiliului, reprezentanți ai lucrătorilor, ar putea considera necesară organizarea unor întvederi separate anterior ședinței generale a consiliului, pentru a decide care va fi abordarea și poziția lor privind o chestiune anume; sau ei ar putea prefera să fie informați de către experții din cadrul propriului grup de persoane interesate, referitor la chestiuni medicale sau financiare, sau proiecte legislative propuse și care necesită un studiu aprofundat. Poate fi de asemenea necesar să raportați acestora și să discutați după fiecare ședință, în special atunci când se preconizează introducerea unor schimbări pe care dumneavoastră le considerați necesare dar mai puțin acceptabile de către alte persoane.

În Croația, cum s-a descris anterior, reprezentanții sindicatelor se întrunesc cu o zi înainte de ședința principală a consiliului pentru a discuta posibilele chestiuni și problemele care pot surveni în timpul ședinței. Imediat după ședință, ei dau raportul confederațiilor, asigurându-i cu toate materialele necesare pentru explicarea problemelor. În Slovacia, în mod similar, până la o recentă reorganizare, vice-președintele consiliului Agenției de Asigurări Sociale (SIA), care era de asemenea și vice-președintele confederației sindicatelor, invita alți membri ai consiliului, reprezentanți ai lucrătorilor asigurați și beneficiarilor pen-

⁸ Asemenea vizite vor fi întreprinse în deplină cunoștință de cauză și în cooperare cu directorul executiv.

tru a discuta în mod separat cu fiecare anterior ședințelor consiliului. Personalul confederației sindicatelor obișnuia să contribuie cu diferite materiale informative.

Oricare persoană care reprezintă un grup particular de persoane interesate în consiliul unei instituții trebuie să fie un membru *real* și nu *nominal*. Altminteri, grupul de persoane interesate nu va avea nici o putere, ceea ce este incorect față de ei și răstoarnă echilibrul în cadrul consiliului. De asemenea, acesta ar putea cauza diferite dificultăți pentru desfășurarea activității normale a consiliului – de exemplu, atingerea cvorumului va fi mult mai dificilă. Dacă angajamentul de timp este prea mare ori ședințele consiliului în mod constant coincid cu altele la care dumneavoastră nemijlocit trebuie să participați, atunci urmează să decideți dacă rămâneți în continuare membru al consiliului. Acceptarea postului în consiliu fără a participa la ședințe în mod regulat și fără a vă pregăti minuțios pentru ele, sau fără activități ulterioare nu este nici în favoarea grupului propriu de persoane interesate și nici nu corespunde scopurilor majore ale consiliului.

MODUL DE DERULARE A ȘEDINȚELOR

Protocoalele sau “comenzile permanente” ale fiecărui consiliu dictează modalitatea de conducere a ședințelor și procedurile oficiale care urmează a fi respectate. În unele cazuri, există o formulă standard pentru toate organele tripartite, care poate fi inclusă în regulamentul oficial. În alte cazuri, consiliul va lua decizii cu privire la aceste proceduri. Dacă asemenea protocoale încă nu există, membrii consiliului trebuie să insiste ca acestea să fie formulate.

Chestiunile incluse sunt:

- *Cvorumul* – adică, câți membri ai consiliului din fiecare grupare trebuie să fie prezenți astfel încât consiliul să poată lua decizii valide?
- *Regulile privind luarea deciziilor* – în cazul votului, este rezultatul determinat de majoritatea simplă, majoritatea fiecărui grup, sau există alte reguli? Este votul președintelui unul decisiv, dacă votul este împărțit? Cine poate cere un vot?
- *Poziția comitetelor* – ori de câte ori este numit un comitet, termenii lui de referință trebuie să fie formulați clar în scris. Probabil cel mai important este faptul dacă grupul face *recomandări* pentru consiliu, sau ia *decizii* care doar urmează a fi raportate consiliului.
- *Regulile pentru introducerea punctelor pe ordinea de zi și propunerea rezoluțiilor formale* – Care este procedura pentru membrii consiliului, alta decât cea care

stipulează că președintele sau directorul executiv pot înainta subiecte spre a fi discutate? Cine urmează a fi informat și ce fel de notificări sunt făcute? Poate o persoană să facă acest lucru pe cont propriu, sau este necesar ca un alt membru al consiliului să „secondeze” (să susțină) propunerea?

- *Regulile privind prezența/participarea publicului la ședințe* – Sunt ei doar observatori sau au permisiunea de a adresa întrebări? Sunt agendele, documentele și procesele verbale ale ședințelor disponibile publicului? Dacă doar o parte a ședințelor și documentelor sunt publice, care sunt criteriile de decizie asupra a ceea ce poate fi făcut public și ce nu? Se consideră o bună practică ținerea în public a cât mai multor ședințe ale consiliului. Sesiunile private trebuie să acopere doar acele aspecte pentru care există motive serioase de a fi păstrate în mod confidențial. La fel, documentele și rapoartele trebuie să fie puse la dispoziția publicului, dacă nu există altfel de motive.
- *Regulile de confidențialitate și ale conflictului de interese* – ambele aspecte vor fi reflectate în secțiuni diferite ale acestui capitol.

Fondul de Asigurări de Sănătate din Estonia

Legislația privind activitatea Fondului stipulează:

- Ședințele trebuie organizate cel puțin o dată la trei luni și procedura de anunțare a ședințelor trebuie stipulată în statutul intern al Fondului.
- Președintele sau vice-președintele în mod obișnuit convoacă ședințele, dar ședințele se țin, de asemenea, la solicitarea unui membru al consiliului de supervizare sau al consiliului managerial, sau a unui auditor.
- Ședința consiliului de supervizare are cvorumul necesar dacă cel puțin $\frac{3}{4}$ din membri sunt prezenți la ședință, inclusiv președintele sau vice-președintele consiliului. Dacă nu este cvorumul necesar, va fi convocată o altă ședință la interval de șapte zile.
- Procesele verbale se întocmesc la fiecare ședință, inclusiv toate deciziile; toate aceste documente urmează a fi păstrate la sediul central.
- Orice membru are dreptul la o opinie separată consemnată în procesul verbal.

Este o practică ca aceste protocoale să fie păstrate la un loc într-un document tipărit, disponibil atât pentru membrii consiliului, cât și pentru public. Aceasta ajută oamenii să înțeleagă modalitatea în care consiliul își organizează propria activitate și asigură garanția că activează în mod corect.

CICLUL ACTIVITĂȚILOR ÎN CADRUL ȘEDINȚELOR

Secretarul consiliului este de obicei responsabil de organizarea programului de lucru, dar este recomandabil ca acesta să fie pus de acord cu consiliul din timp. Majoritatea agendelor consiliilor au o suprapunere de puncte uniforme și specifice.

Punctele uniforme includ:

- dările de seamă ale managementului,
- rapoartele operaționale, inclusiv detalii referitoare la diferite sarcini, progresul privind atingerea țintelor stabilite în ședințe etc.,
- rapoartele președintelui și directorului executiv privind activitățile în decurs de desfășurare,
- raportul cu privire la comunicări și publicitate și
- raportul cu privire la investiții (dacă este relevant).

Alte puncte pot apărea în mod regulat în agendă pentru o perioadă, apoi ele sunt excluse – de exemplu, un raport cu privire la desfășurarea unui proiect de informatizare. Însă, alte puncte vor fi puncte ale ciclului periodic, anual sau probabil pe timp mai îndelungat, de exemplu, odată la 3 sau 5 ani. Acestea pot include revizuirea contractanților externi sau evaluările actuariale.

Fiecare aspect al activității instituției și relațiile ei cu alte organe și contractanți vor fi atent analizate în timp. Necesitatea de a aborda problemele imediate ar putea uneori reține această revizuire periodică, dar aceasta urmează a fi reluată în cazul când sunt solicitări mai puțin urgente.

Cerințele standard referitoare la modalitatea de informare a membrilor despre ședințe și informația care o vor primi atât anterior ședinței, cât și după aceasta, trebuie să fie elaborate de către consiliu.

Protocolul scris va include următoarele:

- Data, ora, locul unde se va desfășura ședința, toate aceste informații vor fi comunicate membrilor în timp util.

- Ordinea de zi se trimite cu cel puțin 10 zile lucrătoare înainte de ședința consiliului, la fel și copiile tuturor documentelor. Dacă unele documente vor fi expediate mai târziu, acestea ar trebui anunțate clar, iar motivele vor fi explicate. În acest scop, secretariatul va utiliza e-mailul sau intranetul instituției, dar acest procedeu nu este convenabil pentru toți, probabil din cauza tehnologiilor limitate de care dispun. Dacă cineva solicită expedierea materialelor prin poștă sau cu un curier, anume așa ar trebui să se procedeze.
- Procesele verbale ale ședințelor sunt întocmite în formatul acceptat de către consiliu și sunt expediate tuturor membrilor consiliului, ca proiect, într-o perioadă anume, pentru ca aceștia la rândul lor să poată corecta orice inexactități factice. (În unele cazuri vor fi consemnate doar deciziile; în altele va fi făcut sumarul dezbaterilor.) Versiunile finale ale proceselor verbale ar trebui apoi expediate împreună cu materialele pentru ședința ulterioară. Multe organizații consideră, de asemenea, utilă “Lista de acțiuni” anexată la procesul verbal, indicând care acțiune și de cine va fi întreprinsă.

EDITAREA DOCUMENTELOR LA TIMP

Se întâmplă uneori ca documentele să fi expediate mai târziu, de exemplu, atunci când a intervenit o schimbare neașteptată doar cu câteva zile înainte de ședința consiliului, sau atunci când este important să primești datele investiționale cele mai actualizate. Informația care *este* disponibilă ar trebui expediată împreună cu ordinea de zi iar restul furnizată într-un raport succint de actualizare, ceea ce este de preferat amânării până în ultimul moment a furnizării în întregime a informației.

În mod similar, chestiunile noi care urmează a fi puse în discuție – cu condiția ca ele să nu fie de importanță minoră – nu trebuie aduse în atenția consiliului fără o notificare prealabilă. Președinții și directorii executivi uneori dezvoltă un obicei din abordarea subiectelor importante în cadrul rapoartelor lor sau la capitolul “Diverse” precum și din solicitarea unor decizii imediate. La final, fiecare punct asupra căruia va fi luată o decizie va fi inclus într-un memorandum scurt pentru consiliu, stipulând clar de ce acesta este considerat urgent și ce decizie urmează a fi luată. Consiliul va refuza pronunțarea unei decizii dacă nu dispune de informații de fond suficiente și adecvate. Dacă chestiunea respectivă nu este în fapt una urgentă, memorandumul va fi luat drept notificare pentru următoarea ședință; și apoi va fi pregătit un raport corespunzător.

Totuși, o problemă frecventă și caracteristică pentru toate consiliile constă în faptul că scadențele de expediere a ordinilor de zi sunt neglijate, devin din ce în ce mai târzii, în timp ce documentele de lucru sunt trimise separat ulterior, sau chiar sunt puse la dispoziția participanților în ziua ședinței. În consecință, membrii consiliului nu dispun de suficient timp să studieze cum se cuvine toate documentele și nu sunt capabili să-i consulte pe ceilalți, sau pur și simplu să verifice faptele expuse în document. Așadar, în timpul ședințelor nu pot avea loc discuții în cunoștință de cauză.

Acestea se explică în general prin organizarea necorespunzătoare a evenimentului, dar în același timp poate fi o dovadă că funcționarii instituției acceptă consiliul ca pe ceva firesc, obișnuit, și nu acordă suficientă importanță activității sale. Furnizarea cu întârziere a documentelor, în mod deliberat sau accidental, înlătură consiliul și concentrează puterea în mâinile celor ce le-au pregătit.

După cum există tendința “firească” de a expedia materialele cu întârziere, la fel există și rolul “firesc” al membrului consiliului de a lupta împotriva acestui proces! Este important de a observa și de a sesiza de fiecare dată când ni se întâmplă asemenea lucruri și de a insista ca limitele termenelor agreate să fie respectate în viitor.

CONFIDENȚIALITATEA

Regulile și convențiile referitoare la informațiile care trebuie să fie făcute publice și cele care urmează a fi păstrate în confidențialitate diferă de la organizație la organizație și de la o țară la alta. Mult depinde desigur de legile cu privire la libertatea de informare. Dacă acestea sunt cam limitate, atunci consiliul ar putea să-și propună să depășească aceste limite în interesul transparenței și consolidării încrederii publice. Sinceritatea trebuie să fie echilibrată totuși în raport cu necesitatea de discreție individuală și de eficiență a activității curente.

O regulă de bună practică ar putea fi:

- informațiile privind strategia globală a organizației, bugetul curent, obiectivele și țintele stabilite, modalitatea de realizare a acestora, planurile de viitor trebuie să fie liber accesibile pentru toți;
- informațiile despre ofertanții de servicii sau negocierile cu furnizorii sau cu organele guvernamentale, care ar putea avea implicații financiare sau ar putea slăbi poziția de negociere a consiliului dacă ar fi cunoscute în mod public vor fi făcute publice după realizarea evenimentului; și

- informațiile personale, fie că acestea sunt despre angajați sau clienți, nu trebuie să fie făcute publice fără consimțământul lor.

Același instrucțiuni se aplică în linii generale și membrilor consiliului, care discută despre activitatea consiliului undeva în alt loc, chiar dacă aceasta se realizează în rândurile colegilor sau experților din cadrul grupului de persoane interesate pe care îl reprezentați. Relațiile cu furnizorii comerciali sunt destul de sensibile, deoarece pot fi implicate sume foarte mari de bani.

Pot exista cazuri când, dumneavoastră, ca membru al consiliului, veți primi informații care ar putea fi dăunătoare pentru o firmă dacă acestea ar fi divulgate. Neplata contribuțiilor datorate instituției dumneavoastră este un caz elocvent și trebuie de asemenea tratat cu confidențialitate, deși nu toți sunt de acord cu această abordare. O abordare mai reușită, totuși, ar fi de a face activitatea instituției cât mai transparentă, încât să nu rămână practic nimic ce *ar putea* fi divulgat. Spre exemplu, în Slovacia, pagina de web a SIA include lista persoanelor care datorează mai mult de 250,000 SKK și se planifică ca această listă să fie extinsă la toți acei care datorează mai mult de 100,000 SKK. Deci, cel puțin pentru marii datornici, neachitarea contribuțiilor este o chestiune cunoscută de toți; și este greșeala instituției dacă informația dată are consecințe negative. Păstrând aceste informații secrete, dumneavoastră nu le puteți utiliza ca unelte pentru a impune conformarea și, de asemenea, negați dreptul la informare al altora care au un interes real – în acest caz, al lucrătorilor individuali ale căror drepturi la prestații pot fi afectate.

Ar fi *mereu* rezonabil de a-i ruga pe colegi, membri ai consiliului, să răspundă la întrebarea *de ce* discreția este necesară mai întâi de toate. Totuși, dacă s-a convenit că este necesară confidențialitatea, loialitatea față de consiliu și instituția pe care o reprezentați va trebui să prevaleze asupra dorinței de a comunica altor persoane informații, dacă dumneavoastră primiți asemenea informații în calitate de membru al consiliului.

În acest context, un element destul de dificil sunt negocierile privind problemele politice, pentru care mass-media și partidele din opoziție manifestă un interes sporit și cu care dumneavoastră personal ați putea să nu fiți de acord sau să nu susțineți opinia majorității consiliului sau a președintelui. Cum veți proceda depinde de circumstanțele specifice din acea perioadă, dar dacă s-a decis că o anumită informație va fi păstrată secretă sau aceasta se înțelege din ghidurile de politică generală, decizia dumneavoastră de a nu respecta aceste reguli ar putea avea consecințe serioase. Desigur, diferite evenimente necesită diferite nivele de confidențialitate: de exemplu, întreținerea unei discuții informale cu un număr limitat de persoane din propria organizație, pe care

dumneavoastră ați putea miza că informația va fi păstrată secretă și invers – discutând în public despre o informație confidențială sau punând această informație la îndemâna unui jurnalist care ar putea la rândul său aduce această informație în atenția tuturor.

O idee bună ar fi de a pregăti pentru alte organe, cum ar fi consiliul tripartit economico-social al guvernului documentele sub formă de proiect și, astfel, ei vor avea posibilitatea să se implice în discutarea problemelor controversate. Mai mult decât atât, în anumite situații și fără a încălca principiile confidențialității, ați putea sugera unei persoane interesate din afară întrebări relevante pentru a fi adresate instituției.

Totuși, ar putea exista controverse în care dumneavoastră considerați că *trebuie* să faceți unele afirmații care de fapt constituie încălcarea confidențialității. De obicei, în asemenea cazuri trebuie să fiți gata pentru a demisiona sau a fi destituit din funcție, drept consecință a celor întâmplate anterior. Deci veți avea de ales între rezultatele posibile care ar surveni în urma plecării voastre din consiliu și consecințele dacă nu veți reuși să aduceți la cunoștința publicului această problemă importantă.⁹

CONFLICTUL DE INTERESE

Conflictul de interese este legat direct de confidențialitate – întrebarea cheie ar fi – ce ar trebui să faceți dacă dumneavoastră aveți un interes personal sau de afaceri într-un organ care este implicat în activitatea instituției. Dumneavoastră ați putea fi (sau să aveți legături cu), de exemplu, directorul unei organizații care mizează pe o afacere cu instituția. În cel mai bun caz, pentru dumneavoastră ar fi dificil să luați o decizie obiectivă, iar în cel mai rău caz acest fapt ar putea să vă preseze să-i ajutați pe cei cu care sunteți asociat (corupție) sau ar putea duce la situația că alții vă vor considera corupți chiar dacă nu este adevărat.

Majoritatea țărilor au coduri de îndrumare sau statute despre conflictele de interese. Acestea pot să prevadă fie solicitarea declarării conflictului de interese, fie să interzică implicarea în luarea deciziilor a acelor persoane care prezintă conflicte de interese, fie ambele.¹⁰

⁹ Vezi capitolul 9 pentru a urmări discuția despre „whistleblowing” – discuție ce va oferi informații despre persoane ce acționează contrar legii sau în afara standardelor etice obișnuite.

¹⁰ De asemenea, unele guverne adoptă legi pentru a preveni apariția conflictelor de interese. În Franța, o persoană în calitate de membru al consiliului unei companii care a câștigat contracte cu o instituție de asigurări sociale nu are dreptul, conform legii, să devină administratorul acelei instituții.

Îndrumări de la Transparency International (TI)

TI este un organ internațional, non-guvernamental, dedicat combaterii corupției în afaceri și în viața publică din lumea întreagă. A publicat un document detaliat de lucru (Carney 1998) care a pus în discuție toate aspectele legate de această chestiune, oferind și exemple din mai multe țări referitoare la ceea ce se poate include sau ceea ce trebuie inclus într-un cod privind conflictele de interese. Acest document stipulează următoarele:

Dacă un legislativ, ministru, sau funcționar va lua o decizie chiar parțial în baza interesului propriu, acest lucru înseamnă trădarea încrederii oamenilor. Deciziile trebuie luate doar în baza intereselor societății, deoarece o abatere de la acest principiu poate rezulta într-o hotărâre mai dezavantajoasă interesului public. Testul primar pe care politicianul sau funcționarul trebuie să îl aplice personal în conformitate cu propria lui conștiință este subiectiv.

Dar, chiar dacă acest test este trecut, oricum va trebui să se facă și o evaluare obiectivă. Poate o astfel de decizie să fie percepută de oameni ca fiind luată doar în baza bunăstării unei persoane? Acest lucru trebuie, de asemenea, luat în calcul, de către legislativ, ministru sau funcționar, însă spre deosebire de testul subiectiv, ultimul cuvânt la această întrebare îl au oamenii. De ce trebuie să se întâmple așa? Motivul este - încrederea publică. Oamenii se vor simți mult mai siguri atunci când puterea sau suveranitatea lor este exercitată în avantajul lor

Uneori, cerința de evitare a conflictelor de interese vizibile poate fi nedreaptă, și chiar dură, în special atunci când de ea se folosesc oponenții politici. Totuși, un politician sau un funcționar care creează aparența unui conflict de interese pur și simplu cheamă la o verificare mai riguroasă a mobilului său. Așadar, acest aspect este o vulnerabilitate autoimpusă.

Sursa: Carney 1998: capitolul 1.

Chiar dacă legislația la care se supune instituția dumneavoastră nu solicită declararea intereselor, este recomandabil ca însuși consiliul să ceară de la membrii săi elaborarea unei astfel de declarații. Dacă prevederile legale sunt destul de limitate, consiliul ar putea să elaboreze o structură mai complexă și mai specifică a standardelor.

Registrul ar trebui să fie accesibil tuturor membrilor consiliului, astfel încât fiecare să fie conștient de interesele colegilor săi. Atunci când se dezbate un subiect, ce implică interesele unui membru al consiliului, el/ea ar trebui să declare acest lucru, preferabil la acel moment. Dacă interesul este unul de o importanță deosebită, el/ea nu ar trebui deloc să participe în astfel de dezbateri sau să părăsească sala în timpul acestora. Principiul “declară și apoi nu mai participa” ar trebui extins peste limitele ordinare de interes financiar și ar trebui să ia în calcul atât interesele directe, cât și cele indirecte.

De exemplu:

- Un membru al consiliului ar putea avea o rudă, care depune cerere pentru un anume post vacant sau așteaptă emiterea unei anumite hotărâri a consiliului de care va beneficia sau prin care va fi penalizat.
- Un membru al consiliului care face parte din consiliul de asigurări de sănătate, și în același timp, deține acțiuni într-o companie medicală privată, va fi afectat de deciziile legate de astfel de companii, indiferent dacă compania lui are de-a face cu instituția sau nu la acel moment.

Dumneavoastră ați putea susține că puteți lua decizii absolut obiective, care nu vor fi influențate de propriile interese. Acest lucru chiar se poate produce, dar nu este relevant la acest moment. Întrebarea importantă este: “Ce ar crede o persoană din stradă – cineva care nu vă este nici prieten, nici dușman – dacă ar auzi despre astfel de cazuri?”

Dacă ne putem aștepta ca acea persoană să creadă că deciziile, sau procesul de luare a lor sunt dubioase, atunci dumneavoastră nu ar trebui să luați parte la dezbateri, sau la luarea deciziei.

ACTIVITATEA DE LOBBY

Un comportament mult mai subtil decât corupția propriu-zisă este activitatea de lobby de către companiile externe sau alte instituții a unor afaceri care i-ar avantaja sau, și mai subtil, a unor idei sau politici care vor genera ulterioare afaceri. De exemplu, deplasarea unor elemente ale sistemului de securitate socială dinspre pensiile publice înspre cele private poate determina profituri semnificative pentru bănci, companii de asigurări și fonduri de economii private. Membrii consiliului se pot găsi în situația de

a fi influențați ei înșiși de către aceste instituții, inclusiv prin oferirea de informații; invitații la banchete, activități de divertisment colectiv, seminarii sau vizite de studiu; sau oferte de echipament sau aplicații informatice gratuite sau cu un cost redus.

Astfel de oferte pot fi foarte tentante, în special având în vedere că, cel mai probabil, lobiștii vor fi bine antrenați în domeniul relațiilor publice și al abilităților de comunicare. O apărare contra lor poate fi renumita replică americană “Nu există mese gratuite.” Cu alte cuvinte, persoanele care par a oferi cadouri au în general motive proprii pentru a o face. Este recomandabil ca membrii consiliului să se pună în acord în refuzarea oricăror forme de cadouri și favoruri de la indivizi sau companii care au ceva de câștigat din punct de vedere financiar din operațiunile instituției și să formalizeze acest acord ca regulă. Ca o a doua alternativă foarte bună, dumneavoastră ați putea solicita aducerea la cunoștința publicului a tuturor cadourilor primite de membrii consiliului prin registrul de interese, așa cum s-a sugerat mai sus.

Puncte cheie din capitolul 4

- Timpul necesar exercitării funcției de membru al consiliului poate fi considerabil, luând în considerație nu numai întrunirile de rutină ci și pregătirile necesare pentru acestea și activitatea ulterioară. Oricine reprezintă un grup de persoane interesate în consiliul unei instituții trebuie să se asigure că el/ea dispune de suficient timp, pentru a fi un membru real, și nu nominal;
- Ar trebui să existe un set de proceduri aplicabile tuturor ședințelor, iar membrii consiliului ar trebui să le știe foarte bine. Este recomandabil ca acestea să fie, de asemenea, publicate;
- Ar trebui să existe un ciclu regulat de lucru la aceste ședințe, pe parcursul anului;
- Membrii consiliului ar trebui să insiste ca documentele pentru întruniri să fie trimise cu suficient timp înaintea întrunirii respective, pentru ca ei să aibă timp să le citească și să le asimileze;
- Membrii consiliului ar trebui să se pună de acord asupra regulilor de confidențialitate a activității lor, punând în echilibru nevoia de deschidere față de nevoia de protecție a intimității indivizilor, cât și de aceea de a crea un mediu de operare eficient. Cu cât mai puține secrete există, cu atât mai puține șanse există ca o scurgere de informații să aducă prejudicii grave; și

- Este important ca membrii consiliului să convină asupra unei politici clare privind aspectul conflictului de interese, în concordanță cu care, în caz de necesitate, aceștia nu vor participa la discuțiile ce implică și interesele lor personale. Ar trebui să fie public și accesibil un registru în care să se păstreze evidența intereselor financiare.

INFORMAȚII SUPLIMENTARE LA ACEST CAPITOL

Dacă doriți informații suplimentare la temele prezentate în acest capitol, mai jos veți găsi o listă a manualelor și a altor resurse relevante.

Conflicte de interese

Carney, G. 1998. *Conflicts of Interest; Legislators, Ministers and Public Officials*. Online: www.transparency.org/working_papers/carney.

Czaputowicz, J. 2000. *Ethics of the Corps of Civil Service in Poland*. Paper presented at the International Institute for Public Ethics conference “Ethics in the New Millennium – Bridging the Public and Private Sectors”. 24–28 September 2000, Ottawa.

Estonian Government. *Anti-corruption Act*. Passed 27 January 1999, consolidated 2003.

European Institute of Public Administration. 2004. *Ethics in the Public Services of the European Union Member States*. Survey for the 42nd meeting of the Directors-General of the Public Service of the European Union Member States. 27–28 May 2004. Dublin, Ireland. Online: www.eipa.nl.

Open Society Institute. 2002. *Corruption and Anti-corruption Policy in Lithuania*.

Online: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN01831.pdf>.

Transparency International. Online: www.transparency.org.

STRUCTURA MANAGEMENTULUI

INTRODUCERE

După cum s-a menționat în capitolul 1, rolul consiliului este cel de supervizare și deci el urmează să supravegheze întreaga activitate, dar să nu se implice în managementul zilnic. Anume pentru acest lucru sunt plătiți liderii și personalul organizației. Funcțiile în diverse instituții vor fi denumite în mod diferit, dar pentru ușurința exprimării noi vom utiliza termenii de “director executiv” și “directori superiori”. Sarcina membrilor consiliului este de a vedea cât de bine aceștia își onorează obligațiile. Prin urmare, acest capitol analizează relațiile dintre membrii consiliului și restul personalului.

Statutul juridic sau regulamentele privind organizarea instituției ar trebui să includă o formulare a responsabilităților consiliului și ale directorului executiv. Noii membri vor trebui să se familiarizeze cu acestea. Dacă, în realitate, această relație nu pare să funcționeze după cum se stipulează în legislație, este important de a întreprinde măsuri pentru a aduce aceste practici în conformitate cu prevederile legale. S-ar putea discuta strategii cu membrii mai vechi ai consiliului sau acestea ar putea fi abordate oficial în cadrul ședințelor consiliului.

ECHIPA MANAGERIALĂ DE VÂRF

Dintre directorii superiori vor face parte, probabil, cel puțin:

- un director de finanțe, responsabil în ultimă instanță de toate problemele ce țin de bugete, conturi și audit intern;

- un director al diviziei de contribuții, dacă instituția se ocupă de colectarea contribuțiilor, responsabil de toate problemele aferente contribuțiilor, cum ar fi înregistrarea, colectarea, conformarea și ținerea evidenței;
- un director al diviziei de prestații, responsabil de toate aspectele legate de furnizarea prestațiilor, cum ar fi procedurile de solicitare și de plată, hotărârile judecătorești, căile de atac;
- un director responsabil de tehnologii informaționale și comunicaționale.

De asemenea, ar putea exista un medic șef, responsabil de organizarea examinărilor și consultațiilor medicale pentru persoanele care solicită prestații de dizabilitate sau prestații pentru accidente de muncă și un jurist de nivel superior, responsabil de consultanța juridică, care se ocupă de anchete, revizuirea proceselor, apeluri etc.

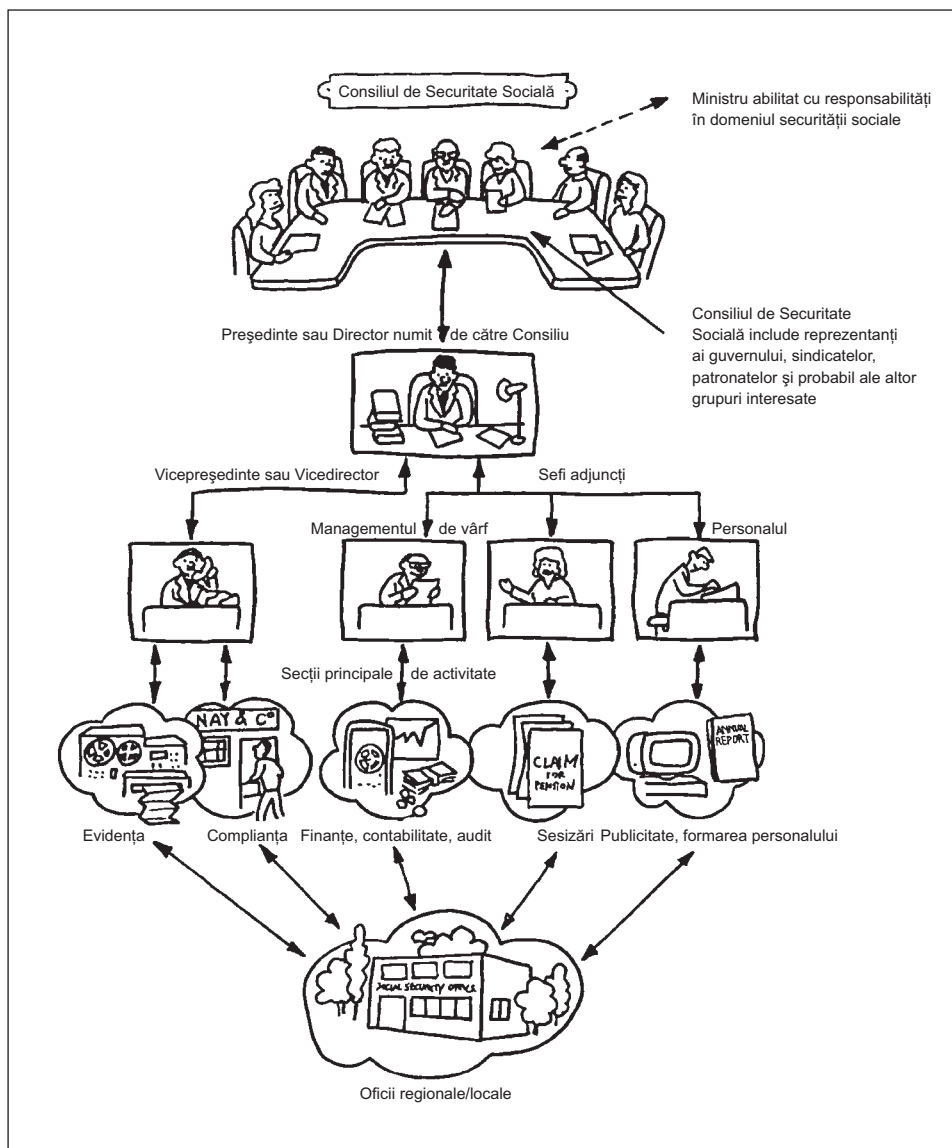
O persoană la nivel înalt trebuie să fie responsabilă de problemele de securitate, cum ar fi securitatea calculatoarelor, protejarea datelor și managementul riscului din întreaga organizație.

Alte funcții care se pot întâlni la sediul central includ:

- cercetarea;
- comunicarea, relațiile publice și informarea publică;
- consultanța acordată miniștrilor, îndeosebi în ceea ce privește formularea și elaborarea politicilor;
- consultanța tehnică și procedurală pentru oficiile regionale și locale; și
- colectarea, structurarea într-o ordine anume și, desigur, analizarea datelor statistice din oficiile regionale și locale, de exemplu, înregistrarea noilor cereri, a volumului de lucru și a reanțelor.

Membrii consiliului vor găsi utilă folosirea unei organigrame, care să reprezinte structura managementului, biografiile persoanelor cheie și un document privind responsabilitățile fiecărei persoane din conducerea de vârf. Această informație va fi mereu actualizată iar versiunile cele mai recente vor fi trimise membrilor consiliului la intervale regulate de timp.

Diagrama de mai jos, extrasă dintr-un manual de instruire al OIM, ilustrează structura organizațională tipică.



Sursă: OIM. 1998b. *Administrarea Securității Sociale*. Manual 2 de Securitate Socială. Geneva: OIM. p.10.

RELAȚIILE CU MANAGEMENTUL DE VÂRF

În general, membrii consiliului sunt dispuși să stabilească mai degrabă relații strânse de colaborare cu directorul executiv și directorii superiori, decât cu alți membri ai personalului – și într-adevăr aceștia pot fi singurii pe care ajung să-i cunoască bine. Relația trebuie să fie una profesională, indiferent de cât de prietenoasă poate fi această relație la nivel personal.

Președintele consiliului este de așteptat să mențină cele mai strânse relații strânse de cooperare cu directorul executiv. Deoarece el/ea va activa la nivelul celor mai fine detalii comparativ cu alți membri ai consiliului, președintele poartă de obicei multe discuții și are multe întrevederi cu directorul executiv, la care nu sunt implicați toți membrii consiliului.¹¹ În mod firesc ar fi o bună practică ca aceste discuții să fie prezentate la ședința consiliului la care se întrunesc toți membrii sau, cealaltă alternativă ar fi ca elementele cheie ale acestor discuții să fie prezentate consiliului în rapoartele președintelui sau ale directorului executiv – deși aceasta ar avea loc după evenimentul propriu-zis, dacă problema este una destul de delicată. Scopul acestor acțiuni ar fi familiarizarea în mod egal a tuturor membrilor cu ceea ce se întâmplă și se întreprinde de către instituție și membrii săi. N-ar fi o idee acceptabilă dacă se formează „un cerc intern” de oameni care înțeleg ce se întâmplă și „un cerc extern” de oameni care doar fac să se formalizeze deciziile luate de către ceilalți. În unele cazuri, președintele sau directorul executiv ar putea face un obicei din întrevederile individuale cu membrii consiliului pentru a parcurge împreună punctele ordinii de zi anterior ședinței oficiale. Deși fără intenție, în asemenea situații ar putea apărea suspiciuni că se fac unele înțelegeri în spatele altor persoane și deci aceste practici ar trebui să fie descurajate. În cazul când asemenea întrevederi au loc, ar putea fi întocmită în scris o notă referitoare la chestiunile discutate și concluziile la care s-a ajuns, care va fi expediată tuturor. Această notă poate fi întocmită de însuși membrul consiliului implicat în discuțiile respective.

Unele consilii pot avea un comitet executiv mai mic sau consiliu director (de asemenea denumit “birou”), care se întrunește mai frecvent și se ocupă de anumite chestiuni mai detaliate. Acest organ trebuie să aibă o formă oficială și să dețină criterii

¹¹ De asemenea, ar putea exista motive rezonabile și pentru unii membri ai consiliului ca să se implice în discuții cu managementul de vârf al instituției, în afara ședințelor consiliului – probabil din cauza unor temeri pentru probleme particulare. Spre exemplu, funcționarii guvernului, care fac parte din consiliu, pot să se întrunească la ședințe pentru a discuta proiectul bugetului anual, ca parte a funcției lor din ministerul respectiv și, apoi, ei vor discuta acest document în faza sa finală, ca membri ai consiliului.

clare de raportare pentru ca nu cumva acesta să devină o clică, o entitate informală sau „neoficială”.

SELECTAREA DIRECTORULUI EXECUTIV

În multe cazuri, directorul executiv este numit de către ministru sau un comitet legislativ și nu de către consiliu. Este o bună practică implicarea consiliului în acest proces, deoarece ulterior va conlucra îndeaproape cu persoana care va fi numită în acest post, cu toate că numirea finală va fi făcută la un nivel mai înalt. În Polonia, de exemplu, președintele Instituției de Asigurări Sociale, sau ZUS (*Zakład Ubezpieczeń Społecznych*), este numit în funcție și revocat de către primul-ministru, în baza recomandărilor ministrului responsabil pentru securitatea socială, iar membrii Consiliului Director sunt numiți și revocați din funcție de către Consiliul de Supervizare la solicitarea președintelui Instituției de Asigurări Sociale - ZUS. Președintele ZUS gestionează activitatea sa și este șeful Consiliului Director constituit din patru membri.

Dacă însuși consiliul numește pe cineva în funcție, ar fi utilă crearea unui comitet care să se ocupe de selectarea candidaților; și, în final, numirea în funcție va fi ratificată de plenul consiliului. Termenii de referință ai comitetului trebuie să fie clari chiar de la bun început, astfel încât membrii săi să știe ce pot întreprinde ei înșiși și ce trebuie să trimită înapoi consiliului. Dacă consiliul este doar consultat în vederea unei numiri în funcție, atunci el ar putea desemna un reprezentant pentru a participa la un comitet ministerial sau la un comitetul înființat de legislativ. Și iarăși această persoană are nevoie de niște termeni de referință foarte clari.

Dat fiind faptul că directorul executiv reprezintă interfața organizației, este important ca numirea lui/ei în funcție să fie făcută în mod deschis și corect. Este de asemenea important ca orice persoană care este calificată pentru acest post să se bucure de oportunități egale, indiferent de gen, stare civilă, rasă, religie, sau dizabilități posibile. Este recomandabil ca această funcție să fie anunțată în mod public, însoțită de o descriere detaliată a postului și o “specificație a persoanei” – o formulare a calităților, abilităților și cunoștințelor esențiale pentru acest post și însușirile adiționale dezirabile – aceste informații vor fi puse la dispoziția oricărei persoane interesate. Înscrierea candidaților ar trebui făcută în baza criteriilor descrise în această specificație, iar numirea finală în funcție după interviuarea corectă a tuturor candidaților selectați pentru acest post.

Doar un număr redus de candidați se vor califica pentru această funcție, deci este foarte posibil ca unii din ei să fie cunoscuți de către membrii consiliului. Punctele discutate în capitolul 4 despre conflictele de interese sunt în acest context foarte importante. În plus, în situația în care un candidat face lobby între membrii consiliului cu scopul de a fi numit în această funcție sau alte persoane exercită presiuni asupra consiliului în numele lui/ei, toate acestea ar trebui să conducă la descalificarea candidatului respectiv. În multe cazuri, aceste condiții vor fi stipulate în codurile juridice sau în codurile de practică pentru funcționarii publici. Atunci când asemenea condiții nu sunt prevăzute în aceste documente, consiliul oricum poate să pledeze pentru adoptarea acestui principiu.

În cazul numirii în funcție a altor persoane din echipa managerială de vârf, directorul executiv este în mod normal responsabil de această numire, deși, în unele țări, în respectivul proces este implicat întregul consiliu și desigur vor fi aplicate aceleași principii de deschidere, corectitudine și oportunități egale.

Noul director executiv sau un alt manager de vârf nou-angajat, de obicei vor avea puterea de a înțelege managementul unei mari organizații din sectorul public sau din afara lui, dar foarte puține cunoștințe despre securitatea socială ca atare. El/ea va fi nevoit/ă să acumuleze cunoștințe și abilități în ceea ce privește specificul muncii respective, de fapt ceea ce fac toți membrii consiliului.

REMUNERAREA

Grila de salarii a directorului executiv și a personalului superior poate fi stabilită de către ministru, de legislativ, de consiliu sau de o combinație între acești actori. În orice caz, grila ar trebui stabilită în baza unor criterii bine determinate care pot fi susținute în mod public. Spre exemplu, în Slovenia salariul directorului executiv al instituției de asigurări sociale este de 90 de procente din cel al ministrului, iar salariul ministrului este liber de a fi examinat minuțios în legislativ.

Uneori, o parte din salariu este stabilit în funcție de performanță, consiliul fiind cel care decide dacă au fost atinse țintele de performanță. Cu cât aceste ținte sunt mai clare și mai obiective, cu atât este mai ușor să măsoare performanța. În timp ce, în cazul directorului executiv, țintele vor fi probabil adresate numai lui/ei, ele vor fi realiste numai dacă sunt legate de țintele stabilite pentru instituție și întregul personal al acesteia. Chiar dacă remunerarea directorului executiv nu depinde de performanță, stabilirea țintelor și o revizuire anuală sunt necesare pentru a vedea dacă acestea sunt fezabile. Dacă țintele

nu au fost atinse, ar putea totuși să fie cazul să se plătească în întregime sau parțial elementele legate de performanță – dacă au fost circumstanțe manifestate în afara puterii de control a directorului executiv. Totuși, motivele pentru o asemenea conduită ar trebui să fie bine definite și documentate. Această situație capătă o importanță specială în cazul când problema ajunge în atenția mass-media, ceea ce este foarte posibil.

Numirea în funcție a personalului superior și remunerarea sa este un domeniu unde consiliul poate consimți că are nevoie de sfaturi din exterior, posibil de la “head-hunters” – firmele de consultanță specializate în recrutarea personalului. Acestea pot furniza servicii foarte utile, dar este important ca membrii consiliului și organizația de recrutare să țintească anume acel segment al pieții locurilor de muncă unde pot fi găsiți candidații calificați. De obicei, dumneavoastră veți căuta managerii și administratorii de vârf pe piața locală și nu pe cea internațională deoarece va fi esențial să înțeleagă contextul național și, desigur, limba de lucru a instituției respective. Stabilirea pachetului de remunerare a celui numit în funcție la un nivel competitiv pe piața internațională – care ar putea fi cu mult mai înalt decât nivelele locale – pare a fi o irosire de bani. Consiliul trebuie să se asigure că acest nivel competitiv de remunerare este apreciat de consultanții din exterior, în special de cei cu orientări internaționale.

MANAGEMENTUL ȘI RAPORTAREA

În mod firesc, cineva s-ar aștepta ca întreaga echipă managerială de vârf să participe la toate ședințele consiliului atunci când pe ordinea de zi figurează subiecte care îi privesc în mod nemijlocit (ceea ce este probabil să însemne majoritatea ședințelor); mai degrabă decât s-ar aștepta ca directorul executiv să prezinte rapoarte în numele echipei. Astfel, directorul financiar ar trebui să prezinte un raport cu privire la buget și să discute despre detaliile acestuia cu consiliul, în timp ce directorul administrativ ar trebui să prezente un raport referitor la prestația instituției și sarcinile ei de bază. Desigur, acești directori se vor baza pe informațiile pregătite de către personalul subordonat. Deși opiniile pot fi diferite, în general, este binevenită prezența personalului subordonat la ședințe, cel puțin atunci când se pune în discuție partea de activitate în care dânsii sunt implicați. Fără prezența lor, ședințele consiliului pot fi ineficiente și foarte frustrante, deoarece membrii consiliului pot adresa diferite întrebări la care răspunsurile ar putea fi date doar după ședință, când directorul în cauză va deține suficiente informații de la persoanele potrivite.

În general, membrii consiliului nu ar trebui să solicite informații de la personalul mai mic în grad fără notificarea directorului executiv sau a altor directori superiori. Aceasta nu presupune ca directorul superior să fie prezent la fiecare discuție dintre un membru al consiliului și personalul subordonat, ceea ce de fapt este foarte inhibant. Ei ar trebui pur și simplu să fie informați complet despre aceste discuții.

Membrii consiliului nu ar trebui să se implice în numirile, promovările sau acțiunile disciplinare, decât dacă au un motiv bine conturat pentru aceasta. După cum s-a subliniat anterior, rolul consiliului este de a stabili parametrii și procedurile și mai apoi să lase directorul executiv să conducă funcționarea zilnică și să raporteze înapoi către consiliu. Dacă consiliul a stabilit standardele corecte de monitorizare a performanțelor instituției, membrii lui ar trebui să fie capabili să identifice orice tendință perturbatoare care necesită investigații mai profunde. Un raport care arată un nivel în creștere a fluxului personalului într-un oficiu regional sau într-un compartiment anume, de exemplu, ar putea fi socotit drept simptom al unor probleme de management; în acest caz consiliul ar putea solicita un raport complet asupra acestei chestiuni.

O idee bună pentru consiliu ar fi să rezerve ceva timp fie înainte de începerea ședinței, fie după aceasta, pentru discuții private, fără participarea personalului instituției. Aceasta le permite membrilor să abordeze și să discute cu colegii problemele care îi îngrijorează, să discute dacă să le aprofundeze sau nu, fără a crea o reacție de rea voință inutilă, tensiuni sau alte probleme în relațiile lor de conlucrare. La ședința strategică anuală sau anterior revizuirii prestației directorului executiv, ar fi bine să se organizeze o sesiune privată cu o durată mai mare de timp.

Dacă există nemulțumiri în ceea ce privește prestația directorului executiv, ar fi de dorit ca această problemă să fie mai degrabă abordată în mod deschis decât să fie lăsată să se infecteze, ceea ce ar putea stârni răspândirea de zvonuri și dezvoltarea de facțiuni. Discuțiile private din cadrul consiliului, în mod deosebit cu președintele, ar putea constitui un prim pas. O altă posibilitate ar fi discuțiile confidențiale cu ministrul sau alți funcționari publici de nivel înalt. Dacă problema dată se referă la stilul directorului executiv, problema poate fi explicată și se vor oferi posibilități de ameliorare a ei. În același mod se procedează când este vorba de probleme de competență, deși va fi mai greu de abordat acest aspect. Dacă problemele sunt legate de fraude sau management defectuos (vezi capitolul 7), atunci acțiunile urgente pot fi folositoare. În unele cazuri, o discreție inițială poate fi necesară pentru a evita distrugerea dovezilor relevante.

Chiar dacă numirea în funcție a directorului executiv nu este realizată de către politicieni, disciplinarea sau destituirea acestor oficialități înalte poate avea implicații politice. În timp ce acuzațiile aduse directorului executiv trebuie să fie întotdeauna bazate pe dovezi solide, în situația în care există indicii de conduită greșită, poate fi necesar să fie mai întâi suspendat din funcție – cu reținerea salariului dacă astfel se stipulează în contractul lui/ei – și apoi să fie întreprinse investigații complete.

Puncte cheie din capitolul 5

- Rolul consiliului este de supervizare, iar echipa managerială de vârf este responsabilă de funcționarea zilnică a instituției.
- Nu este bine să existe “un cerc interior” de oameni care înțeleg ce se întâmplă în interiorul instituției și “un cerc exterior” a cărui unică funcție este de a aplica “ștampila de cauciuc” pe decizii. Discuțiile dintre anumiți membri ai consiliului și managerii de vârf în afara ședințelor oficiale ar trebui să fie raportate în totalitate întregului consiliu, ori de câte ori este posibil.
- Numirea în funcție a directorului executiv ar trebui făcută în mod deschis și fundamentată pe criterii obiective iar politicile de remunerare ar trebui să fie clar stabilite.
- Echipa managerială de vârf va raporta în general directorului executiv, iar personalul subordonat la rândul său va raporta managementului superior. În general, membrii consiliului nu ar trebui să ocolească directorul executiv și să solicite informații de la personalul mai mic în funcție fără notificarea directorului executiv, și nici să se implice în numirile individuale sau în acțiunile disciplinare.
- Dacă se depistează o nemulțumire în ceea ce privește modul în care directorul executiv își onorează obligațiile, este recomandabil de a trata această problemă în mod deschis. Orice acțiune care va fi întreprinsă va avea cu siguranță implicații politice.

INFORMAȚII SUPLIMENTARE LA ACEST CAPITOL

Informații suplimentare referitoare la structura managementului pot fi găsite în:

ILO. 1998b. *Administration of Social Security*. Social Security Manual 2. Geneva: ILO. pp. 1–18.

STABILIREA OBIECTIVELOR ȘI EVALUAREA PERFORMANȚEI

INTRODUCERE

Atâta timp cât o instituție de securitate socială există spre binele clienților săi și nu invers, aceasta își îndeplinește misiunea dacă:

- plătește “ce trebuie” „cui trebuie” și la momentul „care trebuie”;
- colectează la timp sumele exacte de contribuții (sau, dacă colectarea de contribuții este realizată de o altă instituție, monitorizează cu atenție procesul de colectare, pentru a se asigura că sumele pe care le primește sunt reale);
- obține aceste rezultate cu niște costuri administrative rezonabile.

În activitatea sa de zi cu zi, instituția trebuie să dețină mașinăria administrativă care să asigure realizarea acestor trei scopuri. Ca supraveghetor, consiliul trebuie să aibă informația necesară pentru a decide dacă acestea au fost realizate, astfel încât, dacă este necesar, să poată lua sau recomanda măsuri corective.

PERFORMANȚA OPERAȚIONALĂ ȘI CHELTUIELILE

Consiliul va fi preocupat de evaluarea, raportarea și stabilirea țintelor pentru următoarele două elemente pereche:

- performanța administrativă;
- costul obținerii acestei performanțe.

Ambele constituie părți importante ale activității consiliului. La o analiză atentă a bugetului instituției, *efectele* cheltuielilor sunt la fel de importante ca înseși articolele de cheltuieți. Echilibrarea balanței – exprimată în cheltuieli administrative suficiente pentru asigurarea unei bune funcționări a sistemului, dar în limite normale – este dificil de realizat:

- La o extremă, cheltuielile administrative pot fi mici deoarece cheile de control sunt slabe. Totuși, aceasta poate duce la creșterea în spirală a cheltuielilor de prestații, creștere ce poate fi provocată, de exemplu, de standarde necorespunzătoare de evaluare din punct de vedere medical a solicitărilor de prestații de dizabilitate sau, direct, de fraudă.
- La cealaltă extremă, într-un sistem în care cheile de control sunt fără joc și fiecare articol de cheltuieți este verificat și reverificat, clienții s-ar putea simți incomod atunci când sunt verificați atât de meticulos; și unii indivizi ar putea renunța la solicitarea unor prestații ce le sunt datorate prin lege sau la exercitarea căilor de atac împotriva refuzurilor nejustificate ale instituției de a acorda prestații.

Grupul dumneavoastră de persoane interesate și publicul larg doresc ca instituția să-și îndeplinească rolul cu eficacitate și eficiență. Diferența între aceste două noțiuni este importantă! De exemplu, instituția ar putea fi foarte eficientă în recuperarea plăților eronate de prestații. Pentru a fi eficace însă aceasta ar avea de asemenea nevoie să analizeze și cauzele acestor plăți greșite și să elaboreze o strategie de diminuare a acestora.

Este important, de asemenea, să ne punem întrebarea: „Pentru cine să fie eficientă și eficace?” Sporirea considerabilă a eficienței interne a unei instituții, prin reducerea activității personalului său, poate avea efecte negative pentru clienții săi. Asigurarea unui acces limitat în timp al publicului la oficii sau solicitarea ca acesta să se deplaseze la oficii în loc să sune la telefon, poate face procesele interne ale instituției mai puțin costisitoare și, în acest sens, mai eficiente, dar astfel de abordări ar fi cu adevărat *ineficiente* publicului larg.

OBIECTIVE ȘI ȚINTE

Consiliul are un rol important în stabilirea obiectivelor și a țăintelor instituționale, iar ulterior, în colaborarea cu managementul pentru a monitoriza în ce măsură sunt obținute acestea, precum și pentru a identifica motivele pentru orice eșec.

Multe instituții debutează cu o „declarație de misiune” sau o „declarație de viziune”, care vor pune în evidență niște principii generale. Ulterior, le vor completa pe acestea cu „obiective” mai concrete. Acești termeni sunt folosiți pe larg în cadrul perfecționărilor în management și afaceri și, totuși, ele nu au o definiție unică acceptată de toți. Diferența dintre “misiune” și „viziune” este adesea vagă, iar cea dintre “obiectiv” și „țintă” nu întotdeauna bine definită.

Un set de definiții de lucru al primelor două noțiuni ar fi:

- *viziunea* este “cum va fi viitorul dacă misiunea este îndeplinită”;
- *misiunea* definește scopurile pe termen lung, finale ale organizației, prin trei căi diferite:
 - Ce face aceasta pentru clienții săi?
 - Ce face aceasta pentru angajații săi? și
 - Ce doresc „proprietarii”?¹²

Pentru o instituție de securitate socială, „proprietarii” sunt, în mod tipic, aceleași grupuri ca și cele reprezentate în consiliu – guvernul, diversele categorii de contribuabili (lucrători, angajatori, lucrători pe cont propriu) și beneficiarii. Ideile acestor grupuri despre scopurile pe termen lung ale instituției pot fi în fapt diferite și, în general, este recomandat ca instituția să evidențieze aceste diferențe și să stabilească unde există un limbaj comun. Astfel, procesul de concepere a declarației de misiune și a obiectivelor poate fi aproape la fel de important ca și conținutul acestora.

Următorul exemplu de declarație de misiune este extras de pe pagina de web a Băncii de Asigurări Sociale din Olanda.

¹² Materialul este luat dintr-un document disponibil la adresa www.allbusiness.com/business_advice, dar și alte informații similare pot fi găsite pe internet.

Declarația de misiune a Băncii de Asigurări Sociale din Olanda (SVB),¹³

Orientată către servicii și în cunoștință de cauză din punct de vedere social, SVB își propune să fie cea mai bună instituție de implementare a schemelor financiare de stat pentru indivizi.

Cea mai bună

SVB dorește să-și îndeplinească bine responsabilitățile de bază și să fie cea mai bună în domeniul său. Legitimitatea, eficiența și eficacitatea sunt termeni cheie aici. Într-un cuvânt: clienții SVB își primesc la timp plățile la care au dreptul.

Orientată spre servicii

În ceea ce privește implementarea schemelor, SVB rămâne deschisă și flexibilă față de clienții săi, atât cei individuali, cât și cei guvernamentali. Nu numai că trebuie ca munca să fie prestată cât mai corect posibil, dar este, de asemenea, esențial ca aceasta să fie orientată spre servicii și favorabilă clientului.

În cunoștință de cauză, din punct de vedere social

SVB se străduiește să fie în cunoștință de cauză, din punct de vedere social. Aceasta înseamnă promovarea unei atitudini deschise față de evoluțiile din societate și ajustarea metodelor de lucru după cum și când este necesar. SVB evită stagnarea și demodarea prin deschiderea sa față de noi scheme.

Schemele financiare personale

La realizarea sarcinilor, SVB recunoaște importanța luării în considerație a fiecărui client în parte. În ultimă instanță, circumstanțele personale ale fiecărui client au un efect determinant la stabilirea drepturilor sale.

Sursa: Internet: Pagina de web a SVB. Versiunea în limba engleză la: www.svb.nl/uk

¹³ Sociale Verzekeringsbank.

Obiectivele și țelurile sunt mai concrete. Mai pe larg, am putea spune că obiectivul este un scop cuantificat sau un rezultat de obținut, de obicei, într-o anumită perioadă de timp; iar ținta este o măsură care indică în ce grad obiectivul a fost realizat. Țintele cu care se lucrează trebuie să fie cuantificabile, definite pe cât de precis posibil și trebuie să includă și elementul de timp. De exemplu, nu este suficient pur și simplu să decizi că „este nevoie de îmbunătățirea timpului de procesare a cererilor de prestații”. O țintă mai precisă ar fi ca 75 de procente din toate cererile să fie rezolvate în timp de 10 zile de la primirea acestora și restul în timp de 14 zile. Ulterior, ar trebui să existe o dată țintă pentru realizarea acestui serviciu îmbunătățit – să zicem, în următoarele șase luni. Pe parcursul obținerii acestuia, pot fi utile și niște ținte intermediare, să zicem, 50 de procente până la sfârșitul primei luni, 65 de procente până la sfârșitul celei de-a doua luni și așa mai departe. (Aceste ținte intermediare sunt uneori numite jaloane importante.) Eșecul în atingerea unei ținte ar trebui să declanșeze întrebări din partea consiliului privind sursa problemelor întâmpinate și măsurile corective necesare.

INDICATORI DE PERFORMANȚĂ (IP)

Indicatorii de performanță sunt instrumentele de măsurare permanente care vor arăta dacă instituția își atinge țintele sau nu. Acestea reprezintă instrumente utile pentru facilitarea procesului de luare a deciziilor în instituție, precum și pentru crearea unei imagini clare a performanței curente și a direcției tendințelor. Alegerea unor indicatori corecți este, așadar, importantă. Din păcate, de obicei, funcționează clișeul că “ceea ce se măsoară se și face”. De exemplu, dacă dumneavoastră decideți să evaluați “numărul de scrisori la care se dă răspuns în timp de 14 zile de la depunere”, atunci veți constata că cei care își propun să-și mențină clasamentul de performanță la nivel ridicat vor răspunde la toată corespondența scadentă până în ziua a 14-a, fără a ține cont de corectitudinea răspunsului. Un indicator mai bun ar fi „numărul de scrisori la care se dă un răspuns *corect* în timp de 14 zile”. La momentul stabilirii indicatorilor de performanță, ar trebui să se ia și o decizie în privința modului, formatului și periodicității cu care aceștia vor fi raportați.

Un studiu recent realizat pentru ISSA de consultantul Accenture (pentru mai multe detalii, vezi Informații suplimentare, la sfârșitul acestui capitol) a evidențiat o diferență importantă între managementul *activităților* și cel al *proceselor de prestări servicii*. Pentru a cita studiul: Instituțiile care asigură managementul proceselor

de prestări servicii operează cu cantități de muncă integrate și nu cu sarcini. Ele își proiectează procesele pentru a produce serviciile pe care sunt obligate să le furnizeze și își propun fluxuri rapide, consistente, de înaltă calitate și eficiente din punctul de vedere al costurilor. O organizație care asigură managementul activităților ar putea urmări, de exemplu, numărul de cereri de pensii procesate pe oră; o agenție ce asigură managementul proceselor de prestări servicii va evalua numărul de ore necesar pentru a-și încheia procesul de soluționare a cererilor de pensii (Linder et al., 2004: 11).

CARE SUNT INDICATORII CORECȚI?

Performanța instituției poate fi privită și măsurată din două perspective:

- *eficiența sa tehnică sau administrativă*, ceea ce implică evaluarea procesului prin care *datele de intrare* (resursele utilizate de schemă) sunt convertite în *datele de ieșire* directe (bunurile sau serviciile furnizate beneficiarilor). Acești indicatori se concentrează, în principal, pe resursele umane și celelalte resurse utilizate pentru furnizarea serviciilor – de exemplu, personalul schemei și costurile administrative; și
- *eficiența sa alocativă*, ceea ce implică evaluarea *efectelor*, adică, a schimbărilor economice sau sociale generate de o politică sau de un program existent. Acestea se focalizează pe resursele folosite pentru finanțarea anumitor scheme de securitate socială sau a sistemului în totalitate, cum ar fi contribuțiile de securitate socială și taxele. Ele sunt abordate în capitolul 13, în discuția despre Revizuirile cheltuielilor și ale performanței protecției sociale (SPERs).

Acest capitol se concentrează pe chestiuni de eficiență tehnică și administrativă.¹⁴

Stabilirea indicatorilor de performanță poate fi un proces de lungă durată, însă simpla discuție a lor poate duce la o îmbunătățire considerabilă a guvernanței schemei. Indicatorii ar trebui să fie:

¹⁴ Nu ar trebui uitat faptul că aceste două nivele de performanță sunt într-o strânsă legătură. Un program de asigurări sociale poate părea foarte bine orientat teoretic, dar, dacă membrii nu pot să acceseze prestațiile din cauza procedurilor unei anumite instituții, *efectele* vor fi slabe.

- *comprehensivi* – domeniul lor de aplicare ar trebui să fie cât mai larg posibil;
- *consistenți* – ei trebuie să fie compatibili între ei și să rămână aplicabili o dată cu trecerea timpului;
- *relevanți* – datele absolute devin mai relevante prin comparație, de exemplu, numărul de pensionari poate fi comparat cu numărul de contribuabili;
- *cuantificabili* – indicatorii trebuie să fie exprimați numeric.

În plus față de măsurarea proceselor interne, indicatorii de performanță ar trebui să acopere punctul de vedere al clienților asupra activității instituției. Poziția personalului, care înțelege deja funcționarea instituției, poate să difere esențial de cea a clienților slab informați, care depind categoric de instituție pentru a le asigura un venit în baza căruia să poată trăi lună de lună. Astfel, este esențial să se examineze performanța din punctul de vedere al populației țintă.

O anchetă anuală asupra satisfacției clienților este un instrument util pentru obținerea acestei perspective. Realizate în mod periodic, aceste anchete pot fi comparate an de an pentru a urmări performanța agenției. În câteva țări din ECE, anchetele sunt realizate în mod regulat de/sau în numele instituțiilor de securitate socială. De exemplu, în Letonia, o anchetă din 1998 a arătat că 81 de procente din clienții agenției de stat de asigurări sociale erau satisfăcuți de calitatea consultațiilor, competența personalului, rapiditatea prestării serviciilor, accesibilitatea, furnizarea de informații și domeniile asociate. Metodologia acestei anchete s-a inspirat din datele unor companii independente sociologice și de cercetare a pieții. În 2003, un chestionar pregătit intern (fără să fie direct comparabil cu cel anterior) a descoperit o rată de satisfacție de 92 de procente.¹⁵

PUBLICAREA ȚINTELOR ȘI A INDICATORILOR

Instituția ar trebui să publice toate țintele și indicatorii elaborați, astfel încât publicul larg să poată evalua dacă aceasta reușește să-și atingă țintele și să afle la ce sunt îndreptați să se aștepte. Unele ținte pot fi incluse într-un “acord de servicii publice” între ministerul de resort și instituție. De asemenea, poate exista și o „cartă a clientului” sau

¹⁵ Banca Mondială. 2004. *Raport final de implementare a unui împrumut în sumă de DM30.4 mil. acordat Republicii Letonia pentru un Proiect de reformă a bunăstării*. Raportul Băncii Mondiale nr. 29347. Internet: www.wds.worldbank.org.

un echivalent al acesteia, accesibilă pe larg, care ar permite indivizilor să afle la ce sunt îndreptățiți să se aștepte: de exemplu, timpul cât o persoană ar trebui să se aștepte că va dura până la primirea unui răspuns la o cerere sau până la plata unei prestații noi.

Standarde de servicii clientelă în Letonia

Agenția de asigurări sociale din Letonia publică un set de standarde de servicii-clientelă:

1. Ne adresăm clienților noștri în maximum 5 minute; în orele de vârf – în 20 min.
2. În cazurile standard, noi deservim clienții noștri în 15 minute.
3. Răspundem la apelurile telefonice după maximum trei - patru sunete de apel.
4. Comunicând cu clienții noștri la telefon, în scris sau față în față, angajații noștri se prezintă.
5. Tratăm orice persoană pe care o deservim cu curtoazie și respect.
6. Oferim informații clare și exacte referitoare la servicii și dăm răspunsuri substanțiale la întrebările clienților noștri.
7. Punem la dispoziția clienților noștri cel puțin un număr de telefon cuapel gratuit.
8. Informăm clienții noștri în scris, în orice caz, despre aprobarea sau respingerea unui serviciu
9. Informăm clienții despre procedura de revizuire a cererii la prima solicitare.

Sursa: Internet: Pagina de web a VSAA la www.vsaa.lv.

COLECTAREA ȘI PUBLICAREA DATELOR STATISTICE

Odată ce țintele și indicatorii au fost stabiliți, instituția va avea ca sarcină permanentă colectarea datelor statistice pentru a demonstra dacă acestea au fost sau nu atinse, iar consiliul va trebui să le monitorizeze.

Este foarte ușor să introduci un nou set de date statistice asupra unui aspect particular al activității instituției fără a lua în considerație dificultatea colectării acestora și impactul asupra personalului implicat. Întrebările cheie de pus sunt:

- Există oare o nevoie specifică care poate fi satisfăcută doar prin adunarea acestor date adiționale?
- În fapt, vor pune aceste date în lumină dacă instituția își atinge țintele?

Personalul implicat în colectarea datelor statistice trebuie să înțeleagă de ce i se cer anumite date și cum vor fi folosite acestea. Datele statistice sunt adesea înregistrate neglijent sau inexact, prost păstrate, ceea ce nu le face credibile. Aceasta afectează estimările pe termen lung (vezi capitolul 12), precum și operațiunile pe termen scurt. Astfel, formularistica și foile electronice de calcul (spreadsheet) trebuie să fie bine proiectate și ușor de utilizat, iar personalul ar trebui pregătit pentru a ști motivele colectării de informații, precum și modalitatea de colectare a ei.

Ar trebui să existe rapoarte periodice pentru consiliu asupra performanței instituției așa cum este măsurată prin datele statistice colectate, examinată cu indicatorii aleși; iar aceste rapoarte ar trebui să fie puse la dispoziția publicului. Această practică ar trebui să fie periodică, și nu limitată la momentele în care performanța este pozitivă. Evaluările care sunt jenante pentru instituție, precum cele care arată restanțe în muncă sau arierate în plata contribuțiilor, trebuie de asemenea raportate. Pentru orice organizație, cu cât rămâne mai mult în urmă în activitățile sale, cu atât devine mai dificilă revenirea, deci o acțiune preventivă promptă poate fi necesară. Dacă se știe că vor interveni întârzieri – posibil din cauza introducerii unei noi prestații sau a unui nou sistem administrativ – atunci acest fapt ar trebui anunțat. În același timp, ar trebui găsite aranjamente alternative pentru îndeplinirea sarcinilor urgente și acestea ar trebui publicate.¹⁶

Este de asemenea necesar să se manifeste grijă în vederea evitării oricăror efecte contrare ale calculelor statistice. Ceea ce nu este măsurat, este adesea neglijat. Dacă membrii personalului sunt recompensați pe baza statisticilor de performanță, este important să se monitorizeze acest proces pentru a se sigura că datele statistice selectate măsoară comportamente importante și nu sunt supuse manipulării.

Interviurile luate pentru acest manual au sugerat că măsurarea performanței este limitată în multe țări din ECE. Această situație poate fi o țintă bună de acțiune pentru membrii consiliului ce caută să crească transparența operațiunilor instituției

¹⁶ În Slovacia, de exemplu, atunci când noul Act de Asigurări Sociale a intrat în vigoare în ianuarie 2004, media a fost anunțată că vor fi probabil întârzieri de până la cinci luni, până când orice prestații pentru noii pensionari vor putea fi plătite. Ministerul Muncii, Afacerilor Sociale și al Familiei a mai anunțat că cei care trebuiau să aștepte puteau să solicite asistență socială.

lor și să îmbunătățească eficiența ei administrativă. Fără deschidere față de problemele experimentate și efectele pe care acestea le au asupra clienților individuali, este dificil să fii deschis față de planurile de salvare și, astfel, este dificil să iei măsurile necesare pentru a rezolva situația.

Instituția s-ar putea să nu fie întotdeauna în poziția de a pune singură în practică o acțiune corectivă. De exemplu, dacă volumul arrieratelor de contribuții este datorită neplății de către marile companii de stat, decizia dacă/sau cum plătesc ceea ce ele datorează va fi, în final, responsabilitatea politicianilor. Totuși, fără transparența celor ce se întâmplă, nu va exista nici o presiune asupra acestor companii sau a politicianilor pentru a repara lucrurile sau pentru a-și asuma răspunderea implicațiilor inacțiunii continue.

Puncte cheie din capitolul 6

- Pentru a-și îndeplini rolul de supraveghere, consiliul are nevoie de informații care să indice dacă instituția primește și plătește sumele corecte și dacă nivelul său de cheltuieli administrative este rezonabil. Aceasta este esența rolului consiliului, deoarece, atât clientela membrilor consiliului, cât și publicul larg vor ca instituția să funcționeze cu eficiență și eficacitate, iar susținerea pe care o acordă instituției depinde de acest fapt.
- Este util să se formuleze o declarație de misiune a instituției, care să stabilească niște principii generale și, ulterior, să se stabilească obiective mai concrete și ținte specifice.
- Indicatorii de performanță ar trebui să fie simpli, acceptați în mare măsură și instrumente semnificative de măsură a serviciilor furnizate clienților.
- Este util ca performanța instituției să fie măsurată în raport cu satisfacția clienților, precum și în raport cu rezultatele, cum ar fi numărul de prestații plătite sau de servicii furnizate.
- Instituția ar trebui să-și publice țintele și indicatorii, eventual într-o “cartă a clientului”.
- Personalul trebuie să înțeleagă motivele pentru care se colectează datele statistice și trebuie să li se faciliteze acest proces. Datele statistice trebuie publicate în mod regulat, atât veștile bune, cât și cele rele.

INFORMAȚII SUPLIMENTARE LA ACEST CAPITOL

Dacă doriți informații suplimentare la temele prezentate în acest capitol, mai jos veți găsi o listă a manualelor și a altor resurse relevante:

- ILO. 1998b. Administration of Social Security. Social Security Manual 2. Geneva: ILO. pp. 171–4.
- Financial Times. 2004. “Understanding Performance Management” supliment la Financial Times. 6 October 2004. London.
- International Social Security Association. 1997. Re-engineering of Social Security Institutions. Papers from the joint conference of ISSA and Inter American Conference on Social Security. 3–6 June 1997. Washington, D.C.
- International Social Security Association. 2000. Re-engineering in Social Security Institutions: Guidance Manual Based on Experience. Taormina: ISSA.
- International Social Security Association. 2001. Measuring Performance in Social Security Institutions: Outcome Oriented Management, Compendium of Conference Reports. Taormina: ISSA.
- Linder, J., R. Wheeler, and T. Wiley. 2004. Creating Value through Performance Management in Social Security Administrations. Taormina: ISSA Technical Commission on Information Technology.

ELEMENTE DE GUVERNANȚĂ FINANCIARĂ

INTRODUCERE

Asigurarea unei bune guvernance financiare a instituției este un rol cheie al consiliului. Fluxul de numerar anual al unei instituții de securitate socială este comparabil unuia dintr-o întreprindere foarte mare, uneori a celei mai mari din economia națională. Acesta necesită chei de control proporționale cu importanța sa.

Așadar, acest capitol se ocupă de:

- monitorizarea cheltuielilor administrative;
- buget, conturile și controlul financiar ;
- managementul riscului;
- cererile sau plățile frauduloase;
- auditări.

MONITORIZAREA CHELTUIELILOR ADMINISTRATIVE

Este important să distingi, mai întâi, între cheltuielile cu plățile de prestații permise de lege și îndreptate către indivizii care sunt declarați eligibili și, mai apoi, cheltuielile de administrare (sau operaționale) ale instituției.

În timp ce cheltuielile cu plata prestațiilor ar trebui revizuite în mod regulat, în general, consiliul nu poate să le reducă, pentru că un individ care obține o prestație

este în general îndreptățit la aceasta. Consiliul poate și trebuie să avertizeze tendințele cheltuielilor cu prestațiile care au implicații asupra solvabilității financiare a schemei și/sau a eficacității în realizarea obiectivelor sale. O astfel de revizuire este descrisă în capitolul 13 despre “Planificarea pentru viitor”, pe când capitolul acesta se ocupă doar de tipul al doilea de cheltuieli – cele administrative.

Cheltuielile administrative constituie în general o mică parte a bugetului total al unei instituții de securitate socială. Se pot obține însemnate economii de scară prin administrarea prestațiilor la nivel național, astfel încât, schemele publice au în general costuri administrative mult mai reduse decât instituțiile private, de exemplu schemele de economii personale sau companiile de asigurări. Totuși, orice se cheltuiește pentru administrare nu este disponibil pentru prestații, ceea ce constituie motivul cheie pentru care costurile administrative trebuie monitorizate și controlate.

Mai mult, în timp ce sunt reduse în comparație cu bugetul total al schemei, costurile administrative pot cu toate acestea avea un impact major asupra imaginii publice a instituției. Este important ca membrii consiliului să se asigure că bugetele administrative sunt cumpătate, contribuind astfel la o imagine publică de cumpătare a instituției în gestionarea veniturilor de la contribuabilii schemei.

Totuși, este imposibil să marcezi un reper clar pentru a evalua dacă sunt prea ridicate cheltuielile administrative ale unei anumite instituții. Acest fapt este generat, în parte, de dificultatea obținerii unor cifre comparabile despre cheltuielile administrative ale schemelor de securitate socială din diferite țări. Mai mult, chiar în aceeași țară, instituțiile de securitate socială se pot ocupa cu diferite tipuri de prestații sau combinații ale acestora; și/sau cheltuielile lor administrative ar putea fi calculate diferit. O instituție ce furnizează asistență socială, de exemplu, este aproape obligată să aibă cheltuieli administrative mai ridicate decât una care se ocupă doar de prestațiile de asigurări sociale, deoarece, prestațiile bazate pe verificarea mijloacelor sau a veniturilor cer o prelucrare mult mai detaliată pentru stabilirea eligibilității solicitanților și monitorizarea eligibilității beneficiarilor în continuare.

Pentru a monitoriza costurile realizării variatelor sarcini administrative, este necesar să se aloce cheltuieli administrative – de la un capăt la celălalt al prestațiilor diferite plătite de schemă - de exemplu, prestațiile pe termen scurt, pe termen lung, prestațiile pentru accident de muncă, îngrijirea sănătății etc. Pentru o alocare de mare precizie este necesară o evidență detaliată, dar aceasta poate solicita la rândul său niște cheltuieli administrative adiționale. Mai simplu, actuarul schemei poate analiza raportul general dintre cheltuielile administrative și contribuții sau cheltuielile cu prestațiile din fiecare categorie a schemei, ca parte a evaluării actuariale (explicat

în capitolul 13). Apoi, aceste rapoarte pot fi din nou revizuite și reajustate în cadrul evaluărilor viitoare.

Costurile pe tranzacție (costuri pe unitate) ar trebui analizate apoi pentru a obține o imagine mai detaliată a structurii de cost a instituției. Totuși, aceste cifre de cost trebuie interpretate cu grijă. Dacă, în timp, costul unei anumite tranzacții crește, acest fapt se poate întâmpla deoarece oficiul devine mai puțin eficient sau se poate întâmpla deoarece acesta furnizează servicii mai bune clienților. Dacă, de exemplu, personalul a fost pregătit inadecvat astfel încât există multe greșeli de calcul a prestațiilor, iar oamenii trebuie să introducă o cale de atac sau să facă o reclamație pentru a-și obține plățile corespunzătoare, costul unei tranzacții ar putea fi mic – dar costul față de client și față de instituție pentru a îndrepta lucrurile ar putea fi ridicat. “A cheltui pentru a economisi” – adică a cheltui mai mult pe resurse și pregătire – poate ridica costul inițial al tranzacției dar, în același timp, poate ridica și calitatea acelei tranzacții cu mult mai mult.

Relația dintre deciziile pe termen scurt și cheltuielile pe termen lung trebuie de asemenea luată în considerație. Deciziile de astăzi care acordă prestații de dizabilitate, de exemplu, ar putea afecta cheltuielile totale ale schemei pentru patru decenii sau mai mult.

COSTURI EXCEPȚIONALE

Costurile “excepționale” ar trebui prevăzute în buget separat de cheltuielile administrative normale și trebuie monitorizate cu grijă. Exemple de aceste costuri includ:

- costuri de înființare a instituției, precum cheltuieli de construire a sediilor sau de achiziționare a echipamentului
- și costuri de recalculare a prestațiilor care urmează o reformă care schimbă drepturile.

În mod normal ne putem aștepta ca, după perioada inițială de înființare a unei instituții, costurile administrative să scadă datorită înlăturării acestor costuri “excepționale”. Trebuie să se urmărească atent aceste cheltuieli pentru a se asigura că ele nu includ articole ce fac parte într-adevăr din costurile operaționale normale, dar ar fi “inoportun” să fie raportate ca atare.

Este de asemenea important ca instituția să realizeze o coordonare a deciziilor de cheltuieli între diferitele structuri ale organizației, precum și cu alte agenții cu care insti-

tuția inter-relaționează. Echipamentul cumpărat de oficiile regionale sau locale trebuie să fie compatibil cu cel din oficiul central – dacă nu este, se vor pierde prea mulți bani și prea mult timp în încercarea de a stabili comunicații corespunzătoare. În mod similar, decizia de cumpărare a unei aplicații informatice compatibile sau nu cu cea folosită de către alte agenții ar putea afecta nu doar instituția dumneavoastră, ci și felul în care trebuie să se organizeze acele alte agenții, poate pentru următorul deceniu sau mai mult.

BUGETUL, CONTURILE ȘI CONTROLUL FINANCIAR ALE INSTITUȚIEI

Aprobarea și monitorizarea bugetului și conturilor unei instituții este o sferă foarte importantă a activității unui consiliu. Totuși, cei care controlează procesul de întocmire a acestor documente dețin o putere considerabilă și, de aici, pot apărea tensiuni între consiliu, directorul executiv și ministerul finanțelor. O practică relatată de unii membri ai consiliului care au fost intervievați pentru acest proiect este ca ei să primească documentele de buget și rezultatele anuale definitive ale exercițiului, doar într-o etapă foarte târzie. Aceasta se poate întâmpla după ce toate negocierile au fost încheiate între ministerul finanțelor și oficialii instituției, neacordându-i sau acordându-i puțin timp consiliului pentru a digera conținutul acestora. Dezbaterile și măsurile în care se pot modifica aceste decizii pot fi, de asemenea, foarte limitate. Acest fapt diminuează influența consiliului și subminează obiectivele acestuia. Membrii consiliului ar trebui să facă tot posibilul pentru a se asigura că documentele ajung la ei în timp util și încă în faza de proiect.

Orice organizație mare are nevoie de un buget continuu, multianual pe termen lung, care să privească înainte, poate pe o perioadă de trei sau cinci ani. Pornind de aici, bugetul anual poate fi construit și folosit pentru a monitoriza veniturile și cheltuielile. Anticiparea este esențială pentru a direcționa activitățile curente ale organizației și pentru a ajuta la clarificarea priorităților sale. Proiectele de orice dimensiune, cum ar fi modernizarea sistemelor informatice, se vor întinde oricum pe câțiva ani, astfel încât planificarea bugetară numai pentru un singur an nu va oferi o imagine completă.

Bugetele anuale au trei funcții de bază:

- *Planificarea* – cuantificarea impactului financiar al acțiunilor necesare pentru realizarea obiectivelor imediate și a celor pe termen lung. Aceasta, de asemenea, vă permite să vedeți ce obiective pot fi realizate în anul care vine și care trebuie amânate;
- *Autorizarea* – bugetul aprobat autorizează suportarea cheltuielilor; și

- *Controlul* – bugetul este baza pentru monitorizarea și controlul veniturilor și cheltuielilor. Acesta oferă un standard față de care se poate măsura performanța financiară.

Trebuie să fie stabilit clar care structuri ale organizației și care oficiali sunt responsabili de cheltuieli (și care sunt aceste cheltuieli) și de monitorizarea acestora. Accesul la organigramă este util (vezi capitolul 4), acesta oferind informații despre care oficiali și de la ce nivele dețin controlul bugetului. Poate oare șeful unui oficiu regional, de exemplu, să cumpere echipament nou pentru sediul său fără autorizație de la un superior al său? Desigur, persoana responsabilă pentru autorizarea efectuării cheltuielilor ar trebui blamată pentru depășirea costurilor (sau lăudată pentru cumpărarea unor obiecte la preț mai mic) și nu cei care execută instrucțiunile de cheltuire ale altora.

Pentru ca un sistem de control bugetar să opereze cu succes, este necesar să existe rapoarte asupra pozițiilor curente în decursul anului, în comparație cu o *machetă a bugetului*. Pentru a elabora o machetă, bugetul anual trebuie repartizat pe luni sau trimestre. În general, acest fapt nu poate fi confundat cu simpla împărțire a bugetului la 4 sau 12, deoarece în diferite perioade ale anului cheltuielile vor fi diferite (de exemplu, deoarece bolile sunt mai dese iarna, cheltuielile cu prestațiile de boală vor fi relativ mai ridicate). Luând în considerație astfel de fluctuații sezoniere, macheta bugetului oferă o estimare a procentului din buget ce va fi consumat până la sfârșitul fiecărei perioade de raportare.

Această estimare este ulterior comparată cu rezultatele curente ale exercițiului obținute în fiecare lună sau trimestru, iar diferențele sunt raportate, chiar dacă sunt pozitive ori cele negative – adică, diferențele dintre macheta bugetului și cheltuielile curente. Aceste diferențe ar trebui considerate semnificative dacă ele depășesc o sumă fixă de bani sau un nivel procentual care nu se încadrează în intervalul normal de variație. Atunci când acest fapt se întâmplă, cauza ar trebui cercetată. Este posibil să se constate la oricare dintre extremitățile procesului: fie că machetarea a fost imprecisă, fie că o condiție sau o problemă imprevizibilă a determinat ca, într-un anumit domeniu, cheltuielile curente să depășească prevederile.

Consiliul ar trebui să se aștepte să primească rapoarte de progres asupra poziției curente a bugetului la fiecare ședință. Ar putea de asemenea să existe un proces de revizuire formală a bugetului, eventual la mijlocul anului. Această revizuire permite luarea măsurilor în cazul în care circumstanțele s-au schimbat și bugetul trebuie rectificat. Procedura de rectificare a bugetului ar trebui să fie similară cu cea utilizată la începutul anului pentru pregătirea bugetului. Totuși, această revizuire nu ar trebui folosită ca o

oportunitate pentru a câștiga acordul în privința modificărilor de politici sau a activităților noi. Revizuirea trebuie să se concentreze doar pe circumstanțele schimbate.

Clasificația bugetară va depinde de uzanțele și regulamentele naționale. Totuși, se obișnuiește să se accepte un anumit nivel de flexibilitate a bugetului, prin utilizarea viramentului – transferul unor economii făcute într-o categorie de cheltuieli la altă categorie. Orice virament ar trebui să fie autorizat la nivelul corespunzător, în funcție de tipul și mărimea transferului. Regulile oficiale sunt esențiale, pentru că acestea clarifică unde poate fi realizat un virament, cine îl poate autoriza și care îi sunt limitele.

CONTURILE

Pentru orice sistem de conturi există două elemente cheie: bilanțul și contul de execuție. Așa cum arată și exemplul de mai jos, bilanțul este un document care arată ce deține instituția la un anumit moment în timp, adică care este activul și cum este finanțat. Pasivul indică sumele de bani care au fost puse la dispoziție pentru finanțarea activului, iar activul total este întotdeauna egal cu pasivul total. Bilanțul este însoțit de contul de execuție, care arată veniturile și cheltuielile instituției în ultimul exercițiu financiar și, în consecință, excedentul sau deficitul generat.

În cazul în care o instituție gestionează un număr de prestații de securitate socială diferite, ar trebui menținute și raportate consiliului conturi și evidențe separate pentru fiecare prestație în parte. Unele prestații vor fi pe termen scurt, precum prestațiile de boală sau maternitate și plata costurilor medicale. Altele vor fi pe termen lung, cum ar fi pensiile de bătrânețe, invaliditate, sau urmași. Metodele actuariale de estimare a cheltuielilor viitoare diferă (vezi capitolul 13). În principiu, rata de contribuție pentru fiecare prestație ar trebui să fie adecvată pentru a o transforma într-una autofinanțată. Un deficit într-o categorie de prestații nu ar trebui acoperit prin alocarea banilor de la o altă categorie (virament, explicat mai sus), decât dacă există un proces clar și transparent, în condițiile unei înțelegeri depline a implicațiilor.

În mod particular, dacă o schemă de prestații pe termen lung acumulează rezerve anticipând o creștere a numărului de beneficiari în viitor, strategia aceasta nu poate avea succes dacă rezervele sunt distribuite pentru acoperirea unor deficite pe termen scurt în altă parte. În țările în care acest fapt s-a întâmplat, decizia a fost adesea una de o controversă politică considerabilă, discutată detaliat în legislativ și în organele consultative relevante. Cu toate că instituția de administrare nu va avea de ales dacă legea cere efectuarea unui asemenea transfer, consiliul ar trebui să explice publicului

că acesta va avea efecte majore pe termen lung, și anume că această decizie nu este pur și simplu o minoră stornare.

Bugetul poate fi de asemenea supus unei limite de bani. Acest fapt înseamnă că, odată aprobat de organul de resort – legislativul sau ministerul finanțelor – există o limită superioară care nu poate fi depășită în anul financiar. În cazul unui buget limitat, dacă suma estimată în buget pentru o categorie anumită de cheltuieli (pentru plata prestațiilor, de exemplu) este mai mică decât suma necesară, este posibil ca instituția să fie obligată să caute economii sau să facă față costurilor din rezerve. Ca alternativă, acesteia i se poate permite transferarea deficitului pentru anii viitori, deși posibil doar până la o anumită limită sau doar cu permisiunea specială a ministerului de resort. Aceasta, totuși, nu este o soluție, ci doar o amânare a soluționării problemei de a avea un nivel de cheltuieli peste buget.

Bilanț tipic pentru o instituție de securitate socială

ACTIV		PASIV	
Numerar	95	Datorii curente	675
Creanțe	521	Împrumut bancar	987
Investiții	23,456		
Active fixe	1,456	Rezerva	23,866
Total activ	25,528	Total pasiv	25,528

Cont de execuție tipic pentru o instituție de securitate socială

VENITURI	
Contribuții	
Angajați	5,000
Angajatori	5,000
Subvenții guvernamentale	1,000
Venituri din investiții	1,000
Alte venituri	50
Venituri totale	12,050
CHELTUIELI	
Prestații	10,000
Cheltuieli administrative	1,000
Cheltuieli totale	11,000
Diferența dintre venituri și cheltuieli	1,050
Rezerva la începutul anului	15,000
Rezerva la sfârșitul anului	16,050

Sursa: OIM/ISSA, 2002. Practică actuarială în securitate socială. Geneva: OIM/ISSA, p. 92.

RAPOARTE BUGETARE PENTRU CONSILIU

Cât de detaliate vor fi rapoartele pentru consiliu va depinde de mărimea instituției, cadrul legislativ în care ea operează și mandatul consiliului. Unui consiliu care se întrunește trimestrial, de exemplu, i se poate prezenta doar un raport sumar, pe când un birou executiv care se întrunește lunar ar putea primi un set de date mult mai detaliate. În ambele cazuri, însă, rapoartele bugetare ar fi mult mai puțin detaliate decât cele furnizate directorului financiar și directorului executiv, pentru că acestora li se cere să monitorizeze toate aspectele instituției. Un raport prezentat consiliului ar sintetiza, de exemplu, categorii diferite de prestații sau tipuri diferite de cheltuieli administrative.

În general, oamenii au tendința să considere cifrele mari dificil de înțeles, pe când cele mai mici tind să le capteze atenția. Probabil, oricine este implicat în afaceri publice a avut experiența să participe la o întrunire unde cheltuirea milioanei din buget era acceptată fără comentariu, în timp ce, sumele banale pentru cheltuielile de călătorie provocau discuții aprinse. Cu toate că acest tip de analiză este de înțeles într-un anumit sens și chiar tentant, este important ca toate cifrele să fie cercetate meticolos dacă instituția își propune să fie pe deplin răspunzătoare.

Rapoartele contabile de pe parcursul anului vor fi consolidate într-un raport anual (vezi capitolul 8) după efectuarea auditărilor interne și externe descrise mai jos.

Proprietățile instituției

Instituțiile de securitate socială trebuie să aibă în proprietate sau să închirieze un număr considerabil de proprietăți imobiliare, inclusiv birouri și alte spații, unde oamenii pot să se adreseze cu solicitări. Membrii consiliului ar trebui să se asigure că există un inventar complet al acestor bunuri și că acesta este actualizat și inclus în bilanț cu valori reale. Unele consilii vor considera necesar să-și exercite atribuțiile și să stabilească cu exactitate proprietățile instituției și modul de folosire a acestora.

TIPURI DE RISC

Managementul riscului este o parte fundamentală a guvernancei corporative. Asociația Internațională de Securitate Socială (ISSA) a elaborat recent niște îndrumări în ce privește implementarea politicii de management al riscului (vezi Informații suplimentare, la sfârșitul acestui capitol). Această secțiune punctează elementele de bază ale acestor îndrumări.

Riscul poate fi definit simplu ca posibilitatea ca ceva să nu meargă bine, ceea ce va avea consecințe negative. Instituțiile de securitate socială sunt expuse riscului ca unele evenimente sau condiții să le pună în pericol planurile și să diminueze probabilitatea realizării obiectivelor lor. Aceste riscuri pot fi clasificate în câteva categorii largi.

Prima categorie este riscul *operațional*, care include astfel de evenimente imprevizibile ca defectarea calculatorului, greșelile în ținerea evidenței, conformarea slabă a membrilor schemei cu cerințele de a-și declara câștigurile și de a-și plăti contribuțiile, recrutarea inadecvată a personalului în vederea menținerii operațiunilor la un nivel satisfăcător, tranzacțiile frauduloase și obligațiile fiscale neașteptate ca urmare a unor decizii politice sau judiciare.

A doua categorie este riscul de *lichiditate* – pericolul ca fondurile disponibile să nu fie suficiente pentru a acoperi plățile datorate la anumite momente în decursul anului financiar. Acest fapt se poate rezolva prin stabilirea unui fond tampon pentru a acoperi plățile pe câteva luni sau săptămâni, investit într-un astfel de mod încât timpul de acces la el să fie cât mai redus atunci când este necesar.

A treia categorie este riscul de investiții. Capitolul 12 acoperă aceste riscuri și metodele de diminuare a lor.

Importante în mod particular din punctul de vedere actuarial, pe termen lung, sunt riscurile de *longevitate și economice*. *Riscul de longevitate* se referă la riscul ca oamenii să trăiască mai mult decât se așteaptă. *Riscul economic* se referă la o serie de factori, inclusiv impactul negativ ale ciclului unei afaceri asupra nivelelor ocupării și a activității de colectare a contribuțiilor, precum și efectul inflației asupra unei scheme unde prestațiile sunt indexate total, iar contribuțiile nu. Această categorie ar putea include de asemenea riscul creșterii solicitărilor noi de prestații de dizabilitate și accident de muncă, ca răspuns la o scădere a activității economice.

În sfârșit, există și riscul *politic* – adică riscul că politicienii se vor răzgândi sau vor schimba regulile cu privire la prestațiile de securitate socială în defavoarea instituției.

Instituțiile de securitate socială ar trebui să stabilească un proces formal de identificare, cuantificare și management al acestor tipuri variate de riscuri. În general,

această sarcină se va efectua cel mai bine sub controlul unui funcționar șef pentru riscuri sau a unui alt funcționar superior, care are o responsabilitate și o răspundere clare pentru managementul de risc. Ar fi o bună practică ca, în documentele sale publice, consiliul să includă în mod regulat un sumar al analizei de risc și un raport al pașilor întreprinși pentru a asigura managementul riscurilor.

PROTECȚIA ÎMPOTRIVA FRAUDELOR SAU FURTURILOR

Frauda și furtul sunt riscuri particulare pentru toate sistemele de securitate socială. Unele țări nu au sisteme bancare care să poată realiza cu succes plățile directe de la instituția de securitate socială la conturile individuale, cu toate că aceasta este metoda cea mai rapidă și cea mai sigură. Chiar și acolo unde plățile directe sunt un standard, unele persoane încă vor mai avea nevoie să fie plătite prin oficiile poștale sau alte instituții locale, sau chiar în numerar la ghișeu. Totuși, cu cât mai mult este folosită metoda numerarului, cu atât mai multe oportunități apar pentru fraude și furturi.

În general, o parte din personalul instituției se va ocupa în mod special de soluționarea fraudelor. Aceasta ar trebui să fie condusă de un funcționar superior, iar această entitate este necesar să lucreze în strânsă legătură cu auditorii (vezi mai jos) și, uneori, cu autoritățile judiciare și poliția. Ar trebui ridicat nivelul de conștientizare a potențialelor fraude și metode de protecție împotriva acestora în toată organizația. Consiliul ar trebui să primească rapoarte periodice despre identificarea și prevenirea lor.

Totuși, consiliul trebuie să asigure păstrarea echilibrului dintre precauția față de fraude și sensibilitatea față de clienți în toate procedurile care au ca obiect plata prestațiilor. Pe de o parte, este nevoie de rapiditate și eficiență, în special deoarece majoritatea beneficiarilor depind de plățile periodice ale instituției pentru a-și satisface necesitățile de bază. Pe de altă parte, fondurile publice trebuie protejate de abuz. Procedurile de determinare a eligibilității ar trebui așadar să permită ca solicitările simple de prestații – în general majoritatea – să fie procesate în mod obișnuit cu un minim de verificări, pe când solicitările neobișnuite să fie cercetate cu mai multă grijă. Pentru grupurile de risc redus, ar fi benefic să se realizeze o revizuire post-plată pentru un eșantion de cazuri.

Protecția poate fi încorporată în sistem prin introducerea unor cerințe stricte de securitate. Cecurile și registrele de comenzi pot fi proiectate și tipărite în așa fel încât să fie greu de falsificat, iar transportul lor prin țară să fie realizat cu metode sigure. (Vezi capitolul 10 despre securitatea calculatorului.) Personalul implicat în pregăti-

rea și efectuarea plăților ar trebui să fie altul decât cel responsabil pentru procesarea cererilor și calcularea valorii prestației. Acestea amândouă reduc riscul complicităților și măresc șansele depistării fraudelor interne. Personalul implicat în mai multe etape ale procesului de plată ar trebui să fie ușor identificabil, astfel încât să existe o „urmă de control” care poate fi urmărită. Într-un sistem informatic, există de obicei instrumente de securitate integrate pentru a restricționa accesul în sistem și a identifica orice individ care îl accesează, iar acestea ar trebui să facă parte din specificațiile oricărui sistem nou. În sistemele manuale, securitatea implică semnăturile de recunoaștere a primirii, de exemplu, a unui set de registre de comenzi care să fie pregătite pentru a fi trimise clienților.

Protecția împotriva fraudelor și furturilor în Franța

Abordarea clasică franceză privind supravegherea preventivă implică stabilirea unui compartiment separat de auditare/contabilitate care să certifice acțiunile managementului. Astfel, un contabil trebuie numit pentru a lucra împreună cu directorul fiecărui fond de asigurări sociale de bază. În timp ce acest individ se supune autorității formale a directorului, acesta/aceasta este funcțional independent/ă și raportează direct consiliului. Orice decizie financiară luată de director trebuie verificată de contabil înainte ca plata să se efectueze. Acest lucru este aplicabil nu numai deciziilor bugetare, ci și plăților de prestații sociale. Deciziile luate de împuterniciții directorului sunt supervizate de împuterniciții contabilului, ceea ce impune o cercetare detaliată a deciziilor de management și o răspundere față de acestea.

În plus față de această formă tradițională de supervizare, organizațiile de securitate socială contemporane au de asemenea proceduri de auditare și un număr de controale interne.

RECUPERAREA PIERDERILOR CAUZATE DE FRAUDĂ

Dacă instituția este atinsă de un caz major de fraudă sau abuz – sau chiar de un caz mai puțin important dar bine mediatizat – ar trebui să aibă loc o investigare rapidă și un control al daunelor. O soluție tentantă ar putea fi încetarea tuturor autorizărilor sau plăților de prestații până la rezolvarea problemei. Aceasta totuși ar penaliza mulți

oameni inocenți care depind de plățile de prestații și le-ar putea provoca privațiuni serioase. Ar fi preferabil ca instituția să aibă proceduri de urgență pentru verificări sau revizuirii suplimentare, eventual transferând temporar personal în vederea realizării acestor sarcini. Alte eforturi de control al daunelor vor implica informarea mass-media, recunoscând că implicațiile unui caz particular vor fi extinse dincolo de oficiul unde acesta a avut loc. Deschiderea cu privire la modalitatea în care instituția a abordat problema și cu privire la măsurile de protecție implementate, este probabil să fie foarte importante.

AUDITAREA

O parte importantă a activităților consiliului este supravegherea procesului de audit pentru instituție. Un audit independent protejează resursele schemei, asigură credibilitatea rapoartelor financiare ale instituției și contribuie la protecția oricărei persoane interesate în operațiuni. Acesta este așadar util pentru obținerea și menținerea încrederii publice, esențiale pentru succesul schemei.

În cadrul unei instituții, există uneori o atitudine negativă față de auditori, interni și externi. O abordare pozitivă din partea membrilor consiliului va contribui la contracararea acesteia, iar o discuție cu auditorii și managerii de resort despre scopurile auditului ar trebui să ajute la înlăturarea oricăror neînțelegeri.

De fapt, există două tipuri de audit – intern și extern. În majoritatea țărilor, statutul de autorizare sau regulamentul instituției de securitate socială vor solicita un audit extern, independent de instituție, de obicei de către un auditor guvernamental oficial. Totuși, schemele de securitate socială sunt complexe din punct de vedere tehnic, iar instituțiile realizează un număr foarte mare de tranzacții. Această situație face auditul extern insuficient, cu excepția cazului când acesta este asistat de un audit intern. De obicei, auditorii interni sunt angajații instituției de securitate socială, dar este important ca ei să aibă autonomie și așa să fie și percepuți.

Rolul auditului intern este de a satisface solicitările de informații de bază ale auditorilor externi înainte ca aceștia să-și înceapă inspecția. Auditul extern va putea ulterior să se concentreze pe sferile sale prioritare fără a fi necesar să înceapă de la zero. Comitetul de audit al consiliului ar trebui să le parcurgă raportul în detaliu, și în mod special, orice recomandări de îmbunătățire pe care le oferă.

Auditul intern

Auditorii interni în general auditează toate aspectele operațiunilor realizate de:

- oficiile care se ocupă de primirea contribuțiilor (dacă instituția este implicată în colectare) și de autorizarea și plata cererilor de prestații;
- diferitele compartimente care se ocupă de înființarea și menținerea evidenței;
- administrația resurselor umane, în măsura în care sunt luate în considerație cheltuielile de personal.

De obicei, auditul solicitărilor de prestații va implica examinarea unui eșantion ales la întâmplare pentru a determina nivelul de acuratețe al deciziilor de eligibilitate și al calculului de prestații. O mare parte din această activitate a auditorului se va desfășura în oficiile regionale sau locale. Aceasta nu va consta totuși în punerea la îndoială a deciziilor experților, precum a medicilor care decid dacă starea medicală este de dizabilitate. Mai degrabă, această auditare constă în verificarea aplicării procedurilor corespunzătoare și a plății sumelor corecte de bani, în raport cu situația descrisă în dosar. Dacă o problemă specială este identificată, auditorii pot solicita atunci acelui oficiu sau grup de oficii o verificare de un nivel mult mai înalt.

Puncte cheie pentru protejarea independenței auditorilor interni

- Domeniul de activitate al auditorilor nu ar trebui să fie restricționat. Ei ar trebui să fie liberi să examineze și să raporteze despre activitatea oricărui departament sau structură a acestuia. Doar managerul de audit trebuie să ia decizia de a include sau de a exclude vreo sferă de activitate.
- În orice moment rezonabil și fără a fi obligat să anunțe, auditorul intern trebuie să aibă un drept de acces categoric la toate evidențele financiare și în legătură cu acestea ale organizației; și el/ea trebuie să fie capabil/ă să solicite explicațiile pe care le consideră necesare.
- Managerul de audit ar trebui să fie liber să raporteze către orice nivel ale organizației. Șeful lui/ei pe linie ierarhică ar trebui să fie directorul financiar sau directorul executiv.

- Auditorii nu ar trebui niciodată să se implice în operarea oricărui sistem care va face obiectul unui raport ulterior al acestora. Dacă sunt totuși implicați, independența lor va fi compromisă, iar auditul va pierde din eficacitate. Tentația de a „împrumuta” personal specializat pentru a ajuta în cazul cantităților de muncă de vârf trebuie evitată.
- Libertatea de conștiință este o calitate importantă care trebuie căutată și apreciată la auditorii dumneavoastră.

Este vital ca membrii consiliului să susțină principiul independenței auditorilor. Chiar dacă în urma investigațiilor preocupările auditorului se dovedesc a fi nejustificate, ei ar fi în continuare în drept de a ridica întrebări de acest fel și nu ar trebui penalizați dacă au făcut-o cu bună credință.

Auditarea internă poate părea inițial a fi un alt nivel de birocrație, însă prezintă niște avantaje majore pentru funcționarea lină a instituției:

- Auditorul oferă o opinie de expert asupra unor chestiuni de judecată contabilă. Există câteva zone unde anumite uzanțe contabile vor trebui urmate pentru soluționarea chestiunilor particulare din conturi. La nivel internațional, există o serie de Standarde contabile internaționale pentru sectorul public (IPSASs; vezi Informații suplimentare, la sfârșitul acestui capitol). Existența unui expert intern poate clarifica din timp ce ar trebui făcut, astfel evitându-se verificările ulterioare de calculații.
- Auditul intern contribuie la asigurarea că sistemul contabil folosit pentru înregistrarea tranzacțiilor și protejarea fondurilor funcționează corespunzător. Dacă există puncte slabe semnificative, auditorul le va evidenția și va sugera metode de îmbunătățire a sistemului. Dacă se identifică erori materiale în conturi, auditorul va atrage atenția managementului asupra acestora, astfel încât să se poată lua măsurile corective, iar motivele acestora să fie investigate.
- Auditorul va atrage de asemenea atenția managementului asupra oricărei situații de ineficiență, incompetență sau fraudare în legătură cu personalul, descoperite pe parcursul auditării. Acest fapt ar trebui să ajute la împiedicarea oricui de la a lua în considerație asumarea riscului.

Auditul extern

Oficiul național sau guvernamental de audit are în general o poziție specială în conformitate cu legea, care garantează independența.

Dacă auditorul extern nu este mulțumit de ceea ce găsește, rapoartele publicate pot fi „cu rezerve”. Acest fapt înseamnă că se include o opinie care indică punctul particular nesatisfăcător, împreună cu explicația motivului. Instituția trebuie să ia apoi măsurile corective sau cel puțin să îmbunătățească situația, la timp, până la următorul raport anual asupra rezultatelor exercițiului. Auditorii pot de asemenea să identifice puncte slabe pe care nu le consideră suficient de serioase pentru a face raportul cu rezerve, dar totuși îi îngrijorează cu adevărat. Aceștia ar indica aceste puncte într-o scrisoare către management. Din nou, auditorul s-ar aștepta ca instituția să ia măsurile corective înainte de următorul audit. La următorul audit, el/ea ar raporta ce s-a realizat.

Odată încheiate, rezultatele auditate ale fiecărui exercițiu anual ar trebui publicate, în mod normal ca parte a raportului anual al instituției și afișate pe pagina de web a instituției, acolo unde aceasta există.

COMITETUL DE AUDIT

Este o bună practică ca în cadrul consiliului să existe un comitet de audit care să se întrunească periodic. Acesta ar trebui să fie constituit, în totalitate sau în principal, din membrii consiliului care nu au o altă poziție în cadrul instituției, incluzând persoane cu o competență profesională deosebită în managementul financiar și al riscului. Dacă consiliul este deficitar în acest domeniu, acesta ar putea dori să solicite ministrului să numească oameni cu abilități necesare sau, ca alternativă, acesta ar putea aduce în comitetul de audit oameni cu competența profesională corespunzătoare care nu vor deveni membri ai consiliului în întregime.

Acest comitet va fi în principal responsabil, în numele consiliului în întregime, de a se asigura că programul de audit intern testează cu eficacitate adecvarea sistemelor de control intern – atât financiare, cât și non-financiare. Comitetul ar trebui să stabilească programul auditului, să aprobe sferile de activitate selectate pentru studii mai detaliat de către auditorii interni și să primească rapoartele acestora. Apoi el trebuie să se asigure că lecțiile care reies din studiile de audit intern sunt asimilate cu eficacitate, iar măsurile corespunzătoare sunt implementate.

Comitetul de audit ar trebui să primească și scrisorile pentru management de la auditorii externi, convingându-se că managementul răspunde în mod adecvat la orice recomandare specifică a auditorilor. Cu toate că se întâmplă uneori ca îndeplinirea acestor recomandări să fie inaplicabilă, în general, comitetul și consiliul ar trebui să se gândească cu seriozitate înainte de a refuza una dintre acestea. Atât recomandările, cât și răspunsurile ar trebui făcute publice.

Deși comitetul de audit joacă un rol de lider, totuși aceasta nu absolvă pe ceilalți membri ai consiliului de manifestarea unui interes față de rezultatele exercițiului și auditarea lor. Managementul financiar corect al organizației, așa cum este evaluat de auditori, este o chestiune de preocupare pentru întregul consiliu.

VALOARE PENTRU BANI

Legătura dintre monitorizarea performanței manageriale (temă abordată în capitolul 6) și monitorizarea finanțelor (temă abordată în acest capitol) constă în continua căutare a metodelor de asigurare a clientului cu servicii atât de *calitate bună*, cât și *la un preț rezonabil*, ceea ce înseamnă “Valoare pentru bani” (VFM) (Nota traducătorului: În original, Value for Money).

O parte a acestei căutări este „funcția de sondaj”, care se concentrează pe aspectele organizaționale și procedurale, mai degrabă decât pe aspectele financiare ale activității instituției. Majoritatea instituțiilor mari vor avea departamente interne responsabile pentru acest fapt. Monitorizând detaliat organizarea și procedurile instituției, acest departament va căuta să identifice lipsurile în cunoaștere sau punctele slabe ale procedurilor și necesitățile de pregătire care rezultă. Majoritatea departamentelor de acest fel funcționează mai curând prin oferirea de sugestii și încurajări decât prin luarea de măsuri disciplinare. Scopul lor nu este doar asigurarea respectării procedurilor corecte, dar și dezvoltarea, încurajarea și promovarea “bunelor practici” în toată instituția.

Atunci când ei își extind domeniul și la cercetarea valorii pentru bani, auditorii externi aduc de asemenea o contribuție importantă la îmbunătățirea eficienței și eficacității. Consiliul ar trebui să-i încurajeze să furnizeze comentarii asupra acestui aspect. Dacă oficiul guvernamental de auditare este incapabil să întreprindă o analiză VFM, acesta ar putea opta pentru angajarea periodică a unui organ extern pentru studierea acestui domeniu. Auditul VFM poate fi un proces costisitor dar valoros, deoarece acesta pune sub semnul întrebării principiile pe care consiliul și managerii este posibil

să le fi urmat timp îndelungat.

În cazul în care consiliul nu primește rapoarte periodice în ceea ce privește valoarea pentru bani, membrii acestuia ar putea să solicite o astfel de analiză de la managementul de vârf și să ajute la elaborarea parametrilor pentru acest program de acțiune.

Puncte cheie din capitolul 7

- Asigurarea unei bune guvernante financiare a instituției este o componentă esențială a rolului consiliului.
- Cheltuielile administrative ar trebui să fie doar o mică parte din cheltuielile totale ale instituției, dar ele trebuie planificate în buget, monitorizate și controlate corespunzător.
- *Viramentul* (transferul banilor între categoriile de cheltuieli) este acceptabil pentru cheltuielile administrative, dar este o practică dăunătoare pentru cheltuielile cu prestațiile, cu excepția poate a cazurilor de egalizare a fluxurilor de numerar pe termen scurt. Dacă se fac viramente, atunci ar trebui să existe un proces transparent, în condițiile unei înțelegeri clare a implicațiilor.
- Managementul riscului este o parte fundamentală a guvernantei corporative, și instituția trebuie să elaboreze proceduri formale pentru evaluarea, monitorizarea și diminuarea riscurilor, precizate în documente publicate.
- Trebuie să existe măsuri de protecție contra fraudelor și abuzurilor, însă nu trebuie să fie prea drastice ca să nu descurajeze solicitanții corecți.
- O parte importantă a activității consiliului este supravegherea procesului de audit. Independența auditorilor ar trebui apărată. Comitetul de audit ar trebui de asemenea să supravegheze procesul și să se asigure că recomandările auditorilor sunt luate în considerație și aplicate.
- Studiile despre valoarea pentru bani ar trebui efectuate în mod regulat.

INFORMAȚII SUPLIMENTARE LA ACEST CAPITOL

Dacă doriți informații suplimentare la temele prezentate în acest capitol, mai jos veți găsi o listă a manualelor și a altor resurse relevante:

Cichon, M., W. Scholz et al. 2004. *Financing Social Protection*. Geneva: ILO/ISSA. Chapter 7.

ILO. 1998b. *Administration of Social Security*. Social Security Manual 2. Geneva: ILO. pp. 26–31.

ILO. 1998c. *Social Security Financing*. Social Security Manual 3. Geneva: ILO. pp. 61–62. Plamondon, P. et al. 2002. *Actuarial Practice in Social Security*. Geneva: ILO/ISSA. Chapter 8.

Managementul riscului

Daykin, C. 2004. *Financial Governance and Risk Management of Social Security*. Presentation to ISSA General Assembly. Online: www.issa.int.org. September 2004.

Protecția împotriva fraudelor și furturilor

ILO. 1998b. *Administration of Social Security*. Social Security Manual 2. Geneva: ILO. pp. 32–36.

Auditarea

Chartered Institute of Public Finance and Accounting (CIPFA) (2001), *Accounting & Auditing Standards – A Public Services Perspective*. London: CIPFA. Online: www.cipfa.org.uk. (Also see <http://www.cipfa.org.uk/international/> for details of CIPFA's international work.)

ILO. 1998b. *Administration of Social Security*, Social Security Manual 2. Geneva: ILO. pp. 29–31.

International Public Accounting Standards (IPSASs). Standardele internaționale de contabilitate pentru sectorul public sunt ținute de Organizația Internațională a Organismelor Supreme de Contabilitate (INTOSAI) de care aparțin cele mai multe dintre oficiile guvernamentale de audit. Documentul său fundamental

este *Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts*, care furnizează cadrul filozofic și conceptual și care în mod special militează cu putere pentru nevoia de independență. Online: www.intosai.org.

National Audit Office (NAO). 1997. *Value for Money Handbook*. London: NAO.

ASIGURAREA TRANSPARENȚEI ȘI CORECTITUDINII

INTRODUCERE

Așa cum este menționat în acest ghid, menirea instituțiilor de securitate socială este de a asigura bunăstarea cetățenilor care depind de ele. Și totuși, mulți oameni nu au încredere în instituții, împreună cu alte organe de servicii publice și suspectează pe cei care le conduc de faptul că sunt preocupați de propriile interese, neglijând bunăstarea clienților. Consiliile de administrație tripartite au un rol important de jucat pentru combaterea acestei neîncrederi. Rolul lor fundamental este să se asigure că instituția acționează deschis și corect, punând clienții pe primul loc. Acest fapt înseamnă, printre altele, că sumele investite în costurile administrative și de personal sunt adecvate dar nu excesive pentru realizarea activității. O asemenea cumpătare în administrarea resurselor trebuie să fie reală și vizibilă tuturor.

Astfel, instituția trebuie să fie deschisă în următoarele aspecte:

- structurile ei de cheltuieli,
- politicile ei de recrutare și promovare, și numărul de personal angajat,
- metodele proprii de evaluare a personalului și de promovare,
- instruirile oferite, și persoanele care beneficiază de acestea (inclusiv călătorii în străinătate, cu scopuri de tipul vizitelor de studiu) și
- metodele de luare a deciziilor cu privire la investițiile de capital, de exemplu, în noi sedii sau sisteme informatice.

Instituția trebuie, de asemenea, să conducă prin exemplu, adică, trebuie să urmeze politicile pe care le vrea urmate de alții. Ea ar trebui să fie deschisă în privința subiectelor aflate în dezacord cu indivizii (vezi mai jos, pentru mai multe informații despre căile de atac a deciziilor instituției) și ar trebui să fie dispusă să-și recunoască greșelile în mod public.

Acest fapt nu înseamnă însă că întrebările de genul „De ce X a fost angajat și Y nu?” sau „De ce lui Z i se plătește atât și lui A doar atât?” ar trebui discutate la o ședință a consiliului sau pe pagina de web a instituției. Dar într-adevăr înseamnă că procedurile adoptate și regulile sau codurile de îndrumare urmate ar trebui să fie deschise discuțiilor. Punerea la dispoziția publicului a acestor proceduri și reguli îmbunătățește răspunderea față de public și legislativ.

Unele politici importante vor fi însă imposibil de conceput sau schimbat de către orice instituție, cu toate că instituția dumneavoastră ar putea să exercite anumite influențe. De exemplu, personalul ar putea fi supus unei legi sau unui cod de îndrumare care transpune politica pentru toți funcționarii publici în privința conduitei și a condițiilor de angajare. Consiliul ar trebui să fie transparent cu privire la însemnătatea acestei politici mai extinse și a modului în care aceasta afectează instituția și, de asemenea, el ar trebui să susțină și să întărească aceste politici.

În unele țări, câteva dintre aceste politici mai extinse de acest gen pot fi în proces de elaborare sau pot să necesite îmbunătățiri. În aceste cazuri, consiliul are un rol cheie de jucat în colaborarea cu omologii din alte instituții și din guvern pentru a perfecționa în general standardele.

În alte privințe, instituția poate avea o autonomie considerabilă, astfel încât consiliului și directorului executiv pot să aibă rolul conducător în luarea deciziilor care sunt importante pentru calitatea administrării și a modului de percepere a instituției de către public.

Evaluarea politicii de angajare: Întrebări importante care pot fi adresate de membrii consiliilor

Urmează un tabel de control care poate fi utilizat de membrii consiliului pentru a stabili ce politici și proceduri de angajare există în instituția lor și dimensiunea transparenței acestora:

- Care este codul de conduită sau un alt cadru echivalent pentru angajați?
- Include codul cerința referitoare la dezvăluirea conflictelor de interese?

- Dacă răspunsul este afirmativ, cum este monitorizată conformarea cu această cerință?
- Are personalul acces liber la informații – în special, pot ei să-și vadă propriul dosar de personal?
- Care este structura pe grade a personalului și cum se iau deciziile de acordare a unui anumit grad unei anumite persoane?
- Există dovezi referitoare la faptul că avansarea în grad se face pentru ocolirea limitelor salariale?
- Dacă există dovezi, ce se întreprinde în această privință?
- Se plătesc prime sau alte bonificații?
- Dacă da, pe ce bază, cine decide și ce criterii sunt folosite?
- Este recrutarea în instituție bazată pe valoare?
- Se fac evaluări de performanță a personalului?
- Dacă da, ce este măsurat și cum se articulează aceste evaluări pe celelalte proceduri de personal?
- Există o procedură deschisă și transparentă de luare a deciziilor asupra promovărilor, este aceasta aplicată într-o manieră consistentă, sunt rezultatele publicate?
- Există o cale de atac dacă angajații au un motiv de nemulțumire?
- Sunt procedurile disciplinare bazate pe principii corecte și transparente?
- Există un proces formal de derulare a înfățișărilor disciplinare și a căilor de atac? Sunt publicate rezultatele?
- Există un sistem de pregătire corespunzătoare a debutanților și de perfecționare a personalului existent?
- Este eficacitatea instruirilor monitorizată și, dacă da, cum ?

Sursa: adaptare după Nunberg 2000.

MENȚINEREA UNEI IMAGINI DE CUMPĂTARE

Cheltuielile instituției ar trebui să fie “corespunzătoare scopului” dar nu extravagante. Limita maximă va depinde de articolul de cheltuieli în cauză, dar în general, dumnea-

voastră, ca membru al consiliului, ar trebui să vă folosiți intuiția cu privire la factorii care vor duce la criticarea instituției de către public. Câteva exemple de exces includ:

- localizarea oficiilor în clădiri recent renovate, pe o stradă principală, atâta timp cât clădiri mai vechi, dar suficient de respectabile, sunt disponibile cu chirie mult mai mici, pe străzi laterale;
- organizarea instruirilor și seminarelor în locații de lux, atunci când sunt disponibile și altele – de asemenea, confortabile, dar mai puțin opulente; și
- acoperirea cheltuielilor pentru călătorii în străinătate pentru un număr mare de angajați, sau pentru motive slab definite sau nesatisfăcătoare.

Dacă o instituție își propune să-și păstreze standardele de servicii, atunci investițiile sunt obligatorii. Nu este rațional să fii econom în această privință. Cumpărând ceva ieftin dar care nu funcționează bine poate fi mult mai costisitor pe termen lung decât dacă cumperi ceea ce trebuie.

Similar, deținerea de locații publice care nu sunt igienizate, cu mobilă deteriorată, în cartiere care descurajează deplasarea oamenilor la acestea, pot produce economii de moment pe chirie și întreținere. Dar aceasta este probabil să conducă la mai multe confruntări între personal și clienți și la nivele mai ridicate de vandalism, ceea ce va mări costurile pe termen lung.

POLITICA DE RECRUTARE

Transparența și corectitudinea sunt esențiale în procesul de recrutare a personalului. Imaginea instituției este consolidată nu numai prin publicarea anunțurilor de locuri de muncă vacante, ci și prin felul în care candidații sunt tratați de cei care se ocupă de recrutare, de obicei, compartimentul de resurse umane. Oamenii care sunt tratați cu respect atunci când caută să se angajeze la o instituție vor promova o imagine pozitivă despre aceasta, chiar dacă nu sunt angajați. Cei care nu sunt tratați cu respect în procesul de recrutare își vor răspândi probabil cu rapiditate critica.

Politica de recrutare ar trebui să fie prevăzută într-un document publicat. Este o bună practică pentru instituție să:

- caute posibili candidați în baza capacității și calificării lor de îndeplini serviciul solicitat,

- informeze fiecare candidat despre detaliile esențiale ale postului vacant și despre condițiile de ocupare,
- evite solicitările exagerate sau confuze în bibliografia pentru recrutare sau anunțurile de locuri de muncă vacante și
- se asigure că nu există discriminări pe bază de sex, rasă, religie, dizabilitate fizică sau orice alt factor irelevant în procesul de recrutare.

Un element important pentru o politică corectă de recrutare este definirea corespunzătoare a postului și a abilităților și experienței necesare pentru a-l ocupa. Acestea ar trebui să fie formulate clar înainte ca postul să fie dat publicității și menținute drept criterii de decizie în timpul procesului de selecție. Pe lângă detaliile despre instituție, remunerarea și condițiile de muncă, un anunț ar trebui să includă și:

- cerințele personale esențiale, inclusiv studiile necesare, când este cazul; și
- cerințele sau calitățile personale dezirabile.

Interviurile și testările ar trebui să fie conduse cu un sistem obiectiv de notare și pe aceeași bază pentru toți candidații. Dacă, în final, este numit în funcție un candidat care nu corespunde specificațiilor inițiale, cei care au făcut numirea ar trebui să fie pregătiți să explice și să justifice eliberarea din funcție.

Este o bună practică pentru consiliu să primească un raport periodic despre recrutare, ca parte a raportului directorului executiv, împreună cu comentariile asupra oricăror cazuri excepționale și a lecțiilor învățate.

UN EXEMPLU DEMN DE URMAT

Întrucât instituțiile publice vor avea credibilitate numai în măsura în care urmează politicile pe care le doresc urmate de alții, acestea ar trebui să fie angajatori model în ceea ce privește angajarea și promovarea membrilor grupurilor minoritare, inclusiv a oamenilor cu dizabilități. În acest mod, angajatorii privați, precum și publicul larg se obișnuiesc să-i vadă pe acești indivizi ca forță de lucru. Aceasta, în schimb, oferă oportunități de a le observa competența și caracterul lor demn de încredere, și toate acestea conduc la bariere diminuate de atitudine față de ocuparea lor în societate.

Instituțiile ar trebui să fie modele și în ceea ce privește accesibilitatea persoanelor cu dizabilități la sediile lor, la broșuri, pagini de web și altele.

Convenția OIM 168 Convenția privind promovarea angajării și protecția contra șomajului, (1988) include:

Articolul 6.1. Orice stat membru trebuie să asigure egalitatea de tratament tuturor persoanelor protejate, fără discriminare bazată pe rasă, culoare, sex, religie, opinie politică, ascendență națională, naționalitate, origine etnică sau socială, dizabilitate sau vârstă.

6.2. Dispozițiile paragrafului 1 nu se opun adoptării de măsuri speciale care sunt justificate de către situația unor grupuri determinate, în cadrul schemelor vizate la paragraful 2 al articolului 12, sau destinate să răspundă necesităților specifice ale unor categorii de persoane care întâmpină probleme speciale pe piața muncii, în special grupurile dezavantajate și nici încheierii de acorduri bilaterale sau multilaterale între state referitoare la prestațiile de șomaj pe bază de reciprocitate.

Articolul 8.1. Orice membru trebuie să se străduiască să stabilească, sub rezerva legislației și practicii naționale, programe speciale pentru promovarea posibilităților adiționale de angajare și de asistență pentru angajare și să înlesnească angajarea productivă și liber aleasă a unor categorii determinate de persoane dezavantajate, care au sau sunt susceptibile de a avea dificultăți în găsirea unei angajări durabile, așa cum sunt femeile, tinerii lucrători, persoanele cu dizabilități, lucrătorii în vârstă, șomerii de lungă durată, lucrătorii migranți rezidenți cu statut legal în țară și lucrătorii afectați de schimbările structurale.

CONTRACTANȚII SAU CONSULTANȚII EXTERNI

Aceleași principii sunt aplicabile și în cazul recrutării contractanților și consultanților externi, atât pentru contractele mari, cât și pentru sarcini minore. În majoritatea țărilor există o lege sau un cod de practică pentru organele guvernamentale contractante. Membrii consiliului ar trebui să fie informați în detaliu în aceste privințe, să elaboreze o procedură de monitorizare a acestor activități și să primească în mod regulat rapoarte asupra realizărilor.

În general, în cazul oricărui contract, “culegi ceea ce semeni”. Cu cât mai mare va fi grija cu care se va întocmi caietul de sarcini la început, cu atât mai probabil contractantul va oferi un produs mai apropiat de cel solicitat. De asemenea, trebuie să se specifice ce se întâmplă în cazul în care lucrurile nu merg bine. Penalitățile mari nu

reprezintă întotdeauna abordarea corectă, deoarece acestea ar putea motiva contractantul să renunțe la proiect, lăsând problemele nesoluționate, decât să cadă de acord cu instituția asupra modalităților de redresare a situației.

O greșeală frecventă este presupunerea că, odată ce contractul a fost semnat, contractantul progresa; iar la expirarea termenului contractual, rezultatul va fi adus pe tavă clientului. În realitate, foarte puține proiecte se derulează în acest mod. Întotdeauna există probleme, chestiuni, întrebări suplimentare. Mult mai bine funcționează o abordare de colaborare, cu un dialog continuu între contractant și consultant.

CODUL ETIC AL PERSONALULUI

Aceste chestiuni au fost abordate în capitolul 4, ca parte a rolului membrilor consiliului. Aceleași principii sunt aplicabile în mod egal și personalului și atitudinii instituției față de lumea exterioară. Într-o anchetă recentă intitulată *Etica în serviciile publice în statele membre ale UE*, realizată de Institutul European de Administrație Publică, s-a constatat că cetățenii europeni nu manifestă o încredere suficientă în serviciile publice naționale. Acest raport afirmă:

Câteva țări au răspuns la chestionar declarând că există o legătură evidentă între imaginea serviciului civil și comportamentul etic. De exemplu, conform opiniei italienilor în cadrul anchetei, “această legătură este bilaterală: standardele etice ridicate îmbunătățesc imaginea administrației publice și ocuparea, iar promovarea acestei imagini pozitive stimulează un comportament etic mai ridicat ...” (EIPA 2004: 5, para. 12).

Obligația funcționarilor publici cu privire la comportamentul etic, prevederile legale și legislația disciplinară sunt asemănătoare în toate cele 25 de servicii publice naționale ale UE extinse. Totuși, raportul a detectat că valorile tradiționale ale serviciilor civile se află sub o anumită presiune din cauza privatizărilor și a necesității de a lucra în parteneriat cu sectorul privat. Funcționarii publici se confruntă, în prezent, cu dileme care pun în conflict diverse valori – în particular, domnia legii în contrast cu cerințele de eficiență.

O practică specifică care pune în pericol instituțiile de securitate socială este cea creată de personalul care acceptă favorurile clienților, sub formă de bani sau cadouri, în schimbul furnizării unor servicii pe care aceștia oricum sunt obligați să le furnizeze, ca parte a funcției lor normale. În realitate, acest fapt înseamnă că un client plătește

dublu pentru același serviciu, o dată prin contribuțiile sale și o dată prin mită. Organele publice ar trebui să ia o atitudine clară în această privință.

Combaterea corupției și a comportamentului imoral solicită efectiv o gamă largă de mijloace de luptă. Comportamentul etic începe de sus, iar buna conducere este esențială. Codurile de conduită sunt acum răspândite, dar, așa cum este evidențiat și de EIPA, acestea:

... sunt vorbe goale dacă nu sunt acceptate de personal și menținute, cultivate și implementate cu vigoare. În plus, codurile etice sunt inutile dacă personalului nu i se reamintește despre ele în mod periodic și nu i se oferă o pregătire continuă pe această temă. Codurile sunt eficiente doar atunci când sunt fixate în inima și mintea angajaților (EIPA 2004: 7, para 25).

Instrumentele cheie de diminuare a riscurilor de comportament imoral includ:

- procedurile de recrutare și selectare corecte, așa cum tocmai s-au descris,
- criteriile obiective de promovare,
- oportunitățile de rotație a personalului și de îmbunătățire a condițiilor de muncă,
- descrierea clară a sarcinilor,
- divizarea transparentă a responsabilităților și separarea competențelor,
- examinarea permanentă a personalului și
- împărțirea în mod egal a responsabilităților între membrii personalului.

Orice caz de corupție trebuie abordat deschis și cu fermitate, chiar dacă managementul instituției este sigur că nu este vorba decât de un caz izolat. În caz contrar, credibilitatea publică a întregii instituții va avea de suferit.

SEMNALAREA ÎNCĂLCĂRILOR LEGII

Acest termen (Nota traducătorului: În original, “whistleblowing”) se referă la raportarea unor delictе săvârșite de către colegi sau superiori într-o instituție. Este important ca o astfel de raportare să fie posibilă, iar informatorul (Nota traducătorului: În original, “whistleblower”. Se mai traduce și avertizor.) Să fie protejat de consecința victimizării. În același timp, astfel de proceduri trebuie implementate cu precauție

pentru ca personalul să nu se simtă în permanență suspectat. Pentru țările din ECE care sunt membre sau candidate pentru UE, legislația cu privire la semnalarea încălcărilor legii face parte din *acquis communautaire*. Chiar și în absența acestei cerințe, claritatea procedurilor de protecție a celor care raportează delict este în interesul oricărei instituții – nu doar ca măsură de intimidare, dar și pentru că unica variantă pentru individul care observă o problemă serioasă poate fi informarea media, ceea ce ar putea fi mult mai dăunător. Ar trebui să existe un mecanism special, independent de lanțul normal de comandă, conform căruia indivizii să poată depune mărturii privind posibile delict. Acesta ar putea implica, de exemplu, un funcționar special de integritate ori un ombudsman, o comisie independentă ori managementul de vârf. O „Cartă a valorilor” și un supraveghetor independent pot de asemenea proteja personalul de măsurile de represalii și, în acest mod, pot promova un comportament etic¹⁷.

Dacă un astfel de mecanism există și un potențial informator se adresează unui membru al consiliului, acesta ar trebui să-l îndrepte către persoana potrivită. Este necesar ca o persoană să fie circumspectă deoarece, ocazional, personalul nesatisfăcut încearcă să exploateze membrii consiliului prin furnizarea de informații din interior incorecte, incomplete, sau inventate în speranța că membrii consiliului le vor pune în discuție la ședințe, ceea ce va pune în încurcătură managementul superior. Dar aceste posibilități sunt doar un motiv de a aborda astfel de plângeri cu precauție și grijă și nu de a le ignora.

Ca membru al consiliului, dumneavoastră puteți dori să ridicați această temă pentru a fi discutată și pentru posibile acțiuni în propria instituție. Ați putea întreba:

- dacă există în țară o legislație cu privire la semnalarea încălcărilor legii, dacă personalul instituției dumneavoastră este bine informat despre ea și cu câtă eficacitate este aceasta implementată?
- dacă nu există o astfel de legislație, ar putea instituția dumneavoastră să adopte un cod (eventual împrumutat de la o altă țară) în mod voluntar și să îndemne ministerul de resort să încurajeze adoptarea acestuia la un nivel extins?

Înainte de a introduce noile proceduri, sunt absolut necesare consultarea întregului personal și dezbaterile, realizate toate cu mult tact, pentru evitarea efectelor negative asupra climatului general de lucru.

¹⁷ O asemenea carte a fost adoptată de către Agenția Spațială Europeană.

TRANSPARENȚA DECIZIILOR DE ACORDARE A PRESTAȚIILOR

Modul în care instituțiile de securitate socială iau deciziile și le monitorizează trebuie să fie, de asemenea, transparent și deschis întrebărilor. Unele greșeli sunt inevitabile, de aceea responsabilii trebuie să fie dispuși să și le recunoască și să le îndrepte.

În mod ideal, legile și regulamentele care reglementează funcționarea instituției ar trebui să-i permită să verifice dacă o persoană îndeplinește sau nu condițiile de calificare pentru o prestație fără multă corespondență consumatoare de timp. Atunci când se stabilesc aranjamente noi de prestații, sau cele existente sunt revizuite, aceste aspecte operaționale ar trebui luate în considerație din timp. Este util așadar să se includă personal operațional – adică acele persoane care fac constatările de eligibilitate – în etapa de planificare. Ar trebui să existe, ulterior, un feedback la implementare de la cei care lucrează în mod direct cu clienții și chiar de la clienți prin intermediul sondajului de opinii și al interviului de grup. Acest feedback ar trebui să genereze ajustări ale regulilor, dacă este cazul.

Ar trebui să existe și reguli formale pentru luarea deciziilor favorabile sau nefavorabile asupra fiecărei cereri individuale de prestații. Procedurile interne ar trebui să indice clar treapta sau gradul personalului la care acesta poate decide în privința diferitor tipuri de cazuri. Cazurile mai complexe vor trebui în general să fie trimise mai sus, la personalul superior, care deține o pregătire specială.

De asemenea, este necesar să existe o procedură prin care se stabilește cum se poate renunța la regulile normale, în caz de urgență, chiar asumându-se riscul de a se plăti prestații unor persoane fără verificările obișnuite. Exemple de astfel de cazuri pot fi crizele externe cum ar fi epidemiile sau cele interne cum ar fi defectarea calculatorului care fac imposibil accesul la evidențe pentru câteva zile.

Toate deciziile ar trebui date în scris și, astfel, se va realiza evidența lor permanentă. Dacă legislația nu prevede, este necesar să se stabilească limite de timp rezonabile pentru rezolvarea cazurilor și, ulterior, să se urmărească respectarea lor. Fără asemenea limite, persistă pericolul ca cererile nesoluționate sau care sunt respingere să fie puse pe lista de așteptare, fără ca solicitanților să li se comunice ce s-a întâmplat sau despre căile lor de atac. Totuși, dacă limitele de timp sunt prea mici, există pericolul unor decizii făcute în grabă, incorecte, făcute în acest fel doar pentru a face față scadenței. Astfel, apare necesitatea existenței unei proceduri formale care să permită să nu se țină cont de acele limite, cu notificarea persoanelor implicate și numai în cazuri bine motivate de întârziere.

Beneficiarii au dreptul să știe nu doar cât primesc, ci și modul de calcul al prestației. Deci, notificările în scris ar trebui să ofere aceste detalii, precum și să explice dreptul reclamantului la revizuirea deciziei.

În general, există două căi de atac într-o instituție de securitate socială: una internă, atunci când revizuirea se face de către un funcționar superior sau de către un colaborator care nu a fost inițial implicat în luarea acelei decizii, și una externă, atunci când respingerea este revizuită de o instanță judecătorească sau de un tribunal mai puțin formal de securitate socială.

Este important ca, ambele căi de atac să se desfășoare rapid și eficient, astfel încât dreptul la justiție să nu fie respins de proceduri complexe pe care oamenii obișnuiți nu le pot înțelege și folosi. Cu toate că în multe țări consilierea și reprezentarea sunt activități majore ale sindicatelor și asociațiilor de pensionari, ajutorul unor asemenea organe nu ar trebui să reprezinte o cerință legală în vigoare pentru ca reclamantul să aibă acces la justiție. Ar fi într-adevăr util ca membrii consiliului să revizuiască aceste căi de atac din perspectiva „omului de pe stradă”.

La fel de importante ca și procedurile utilizate sunt și atitudinile personalului instituției față de reclamanții ce adresează întrebări. Toate instituțiile comit greșeli și pot exista diferențe de interpretare a acelorași evenimente chiar între doi oameni. Astfel, o atitudine prea defensivă din partea personalului nu ajută cu nimic și aceasta poate împiedica instituția să învețe lecții importante de la clienții lor nemulțumiți. Chiar și atunci când reclamantul nu are nici un fundament, există o posibilitate ca acesta să fi primit de la personalul instituției în trecut informații confuze sau greșite.

Puncte cheie din capitolul 8

- O funcție fundamentală a membrului consiliului este să se asigure că instituția acționează într-o manieră deschisă și onestă pentru realizarea politicilor și activităților sale.
- Consiliul ar trebui să pună o serie de întrebări despre politica de angajare în principal cu privire la recrutări, evaluările performanței și procedurile disciplinare.
- Niveluri înalte de transparență sunt esențiale în procesul recrutării noului personal și în activitatea cu contractanții și consultanții externi. Instituția ar trebui să conducă prin exemplu în domenii ca acțiunea pozitivă în recrutarea din grupurile dezavantajate.
- Consiliul ar trebui să se asigure că instituția cheltuiește ceea ce este necesar pentru activitățile sale fără a fi extravagantă, proiectând astfel o imagine de cumpătare.
- Consiliul ar trebui să stabilească și să monitorizeze un cod de etică pentru personalul instituției și să se asigure că există o protecție adecvată a “informatorilor”.
- Toate deciziile cu privire la eligibilitate ar trebui să fie emise în formă scrisă și, atunci când sunt de respingere, acestea ar trebui să includă o argumentare clară. Consiliul ar trebui să se străduiască să creeze o cultură instituțională, conform căreia personalul ar fi dispus să-și admită greșelile.

INFORMAȚII SUPLIMENTARE LA ACEST CAPITOL

Dacă doriți informații suplimentare la temele prezentate în acest capitol, mai jos veți găsi o listă a manualelor și a altor resurse relevante:

Politica instituției

European Commission. 2001. Round Table Conference on “Discrimination by Design”. 3 December 2001.

European Institute of Public Administration. 2004. *Ethics in the Public Services of EU Member States*. Online: www.eipa.nl.

Fultz, E, and M. Ruck. 2002. *Reforming Worker Protections: Disability Pensions in Transformation*. Budapest: ILO-CEET.

ILO Conventions and Recommendations, see www.ilo.org/ilolex.

ILO. 1998b. *Administration of Social Security*. Social Security Manual 2. Geneva: ILO. pp. 153–159.

Nunberg, B. 2000. *Ready for Europe: Public Administration Reform and European Union Accession on Central and Eastern Europe*. Washington, D.C.: World Bank.

Solicitarea prestațiilor

ILO. 1998b. *Administration of Social Security*. Social Security Manual 2. Geneva: ILO. pp. 105–124.

STRATEGII DE COMUNICARE

INTRODUCERE

Relațiile publice și de comunicare de calitate sunt esențiale în construirea încrederii publice într-o instituție de securitate socială. Comunicarea nu ar trebui să fie doar reactivă - așteptând ca cineva să pună o întrebare la care apoi să se răspundă – ci pro-activă, să se îndrepte către oameni pentru a le transmite mesajul principal al instituției. Acest fapt capătă o valoare deosebită în cazul lansării unor noi scheme sau al reformării uneia existente. Totuși, existența unei strategii de comunicare și a unor oameni în poziția de a o îndeplini, ar trebui să fie de asemenea o preocupare *permanentă* a activității instituției.

Punctele cheie în dezvoltarea unei strategii de comunicare sunt:

- identificarea audienței dumneavoastră (sau a audiențelor, deoarece cel mai probabil vor fi mai multe);
- formularea mesajului pe care doriți să-l transmiteți audienței; și
- încercarea de a judeca, din punctul de vedere al celeilalte părți, despre ce este necesar pentru aceștia să cunoască, ce sunt aceștia deja capabili să înțeleagă (de obicei, foarte puțin din sfera tehnică) și, ulterior, proiectarea comunicării mesajelor importante ale instituției, pornind de la aceste premise.

Dacă oferiți prea multe informații sau informații care par irelevante, oamenii vor pierde interesul și nu vor mai percepe mesajul. Dacă însă oferiți prea puține, riscați să induceți oamenii în eroare.

De exemplu, cu toate că este un fapt exact, pensionarii nu au nevoie să cunoască că:

- În conformitate cu secțiunea 87 din Actul de securitate socială, Ministerul Bunăstării Sociale a decis să-și exercite libertatea de dispoziție pentru a asigura o creștere corelată cu creșterea indicelui prețurilor de consum în perioada noiembrie 2003 și noiembrie 2004, iar această creștere va fi inclusă în plățile pensionarilor în săptămâna x a anului financiar.

Acest fapt ar putea fi important pentru juriștii instituției, însă nu și pentru pensionari. Ceea ce ei trebuie să știe este:

- Pensia dumneavoastră urmează să crească cu 2.5 procente. Acest fapt corespunde creșterii costului vieții (sau a salariului mediu). Veți observa această mărire în plata prestației dumneavoastră începând cu 3 martie.

COLABORAREA CU MEDIA

Presă, radioul și televiziunea sunt toate mijloace puternice de transmitere a mesajelor, pozitive și negative. Majoritatea instituțiilor vor avea parte de o „presă rea” la un moment dat sau altul, ca rezultat al scandalurilor sau al exemplelor flagrante de incompetență. Uneori relatările sunt exagerate din alte motive și sunt folosite pentru a supune instituția disprețului public. Ignorarea unor astfel de articole negative sau apelarea la ele pentru a motiva lipsa unei conlucrări active cu media este contrară intereselor instituției. Media există peste tot și anume prin intermediul ei majoritatea publicului este informat. Astfel, oricine are un mesaj de transmis trebuie să colaboreze cu media.

În mod ideal, această sarcină ar trebui să revină unui membru al personalului cu o poziție cât se poate de înaltă. El/ea ar trebui să fie responsabil/ă nu numai să răspundă la întrebări, dar și să preia conducerea în prezentarea noutăților și a informațiilor. Această persoană ar trebui să elaboreze o strategie generală prin care să ridice nivelul de conștientizare de către opinia publică a instituției și a activităților acesteia.

Știrile rele, cum ar fi întârzierile la plata prestațiilor sau erorile de calculator ar trebui admise în mod deschis. Așa este mai bine decât să se aștepte ca media să le descopere și permite instituției să-și prezinte propria versiune despre măsurile întreprinse în vederea soluționării problemelor.

Instituția ar trebui să aibă contacte cu media și în oficiile locale, în responsabilitatea funcționarului de media din sediul central. În acest caz, el/ea poate oferi sfaturi și asistență referitoare la mesajul de transmis la nivel local și modalitatea de

transmitere. Sediul central și oficiile locale trebuie să lucreze împreună ca o echipă, astfel încât să transmită mesaje consecvente.

Dacă instituția lucrează foarte deschis cu contactele sale din media, păstrând respectul adecvat față de necesitatea de a păstra confidențialitatea cu privire la indivizi, este foarte puțin probabil ca să apară o critică susținută a media privind activitatea schemei.

O relație cu media este întotdeauna bisensuală. Multe ziare și posturi de radio conduc servicii de informare sau "linii de ajutor" prin care cititorii sau ascultătorii lor au posibilitatea să solicite informații sau să transmită în eter doleanțele lor. Este o bună practică să se încurajeze cei care conduc aceste ziare și posturi de radio să vină la instituție cu aceste îndoieli sau doleanțe *anterior* publicării și să se răspundă rapid și corect la ele. O astfel de atitudine oferă șansa de a corecta neînțelegerile, reduce oportunitățile pentru jurnaliști de a ataca competența instituției și oferă instituției un feedback valoros referitor la ceea ce este posibil să nu funcționeze sau să dea o asemenea impresie clienților. Membrii consiliului pot avea și ei contacte cu media, astfel având șansa de a acționa drept "ambasadori" ai instituției dar, pentru a îndeplini acest rol cu eficacitate, trebuie să fiți foarte bine informați.

De exemplu, membrii consiliului fondului de șomaj din Estonia primesc în mod regulat un set de informații de la secretariat, incluzând copii ale comunicatelor de presă simultan transmise către media, rapoarte periodice privind contactele cu presa și acoperirea acestora și copii ale tăieturilor din ziare sau transcriptele programelor. Acest fapt oferă consiliului posibilitatea să observe ce se comunică și astfel să fie avertizat despre ceea ce este probabil să repete propriile lor persoane de contact, care citesc sau ascultă aceste comunicate - toate acestea îi vor face pe membrii consiliului ambasadori mai buni ai instituției.

Atunci când apar întrebări controversate în direct pe calea undelor, este posibil ca membrii consiliului să fie contactați neoficial și de către jurnaliști, eventual în speranța de a obține citate sau comentarii dăunătoare, în contradicție cu declarațiile oficiale. Astfel, va trebui să insistați să vi se prezinte pe scurt informații complete în asemenea situații, iar în anumite situații consiliul ar putea considera utilă desemnarea unei singure persoane – probabil președintele – pentru a comunica cu media.

SISTEMUL DE COMUNICARE AL INSTITUȚIEI

Ca parte a programului său continuu de lucru, consiliul va trebui să ia în considerare, din când în când, toate materialele privind relațiile publice elaborate de către

instituție. Formularele, pliantele și scrisorile standardizate trebuie toate privite din perspectiva cititorului. Va înțelege cititorul ce se spune? I se comunică pașii de urmat? Pentru cei care au nevoie de mai multe detalii ale reglementărilor, eventual pentru a pregăti o cale de atac, explică oare documentul unde se pot găsi aceste detalii?

Este avantajos să se realizeze sondaje de opinie și, de asemenea, să se testeze un astfel de material pe grupurile mici de oameni cărora le este destinat, pentru a determina dacă ei percep mesajul intenționat. Schimbări precum scrierea unor propoziții mai scurte și utilizarea unor exemple concrete în locul termenilor abstracti pot fi foarte importante în ceea ce privește caracterul interpretabil și favorabil cititorului. Dacă instituția nu testează ea însăși materialele în acest fel, membrii consiliului ar putea face acest lucru cu grupul lor de persoane interesate. Organizațiile beneficiarilor schemei ar putea fi invitate pentru a contribui la redactarea materialului într-o etapă inițială.

Formularele pentru colectarea informațiilor de la contribuabili sau beneficiari pot fi în mod special dificil de proiectat bine. Ele trebuie să fie clare și ușor de înțeles și, în același timp, trebuie să fie corecte din punct de vedere juridic și neechivoce, întotdeauna informând persoanele despre drepturile și opțiunile lor. Ele trebuie să fie și “favorabile clientului” și nu trebuie să îndepărteze cititorul, dar ar trebui să fie clar totuși că ele sunt emise de un organ oficial. Individului nu ar trebui să i se ceară să completeze mereu informații detaliate pe care instituția deja le ține în evidență și nici nu ar trebui să i se ceară să completeze mai multe formulare diferite pentru plăți care se află sub aceeași umbrelă. Și nici nu ar trebui să fie obligați să prezinte în mod repetat documente pe care personalul instituției deja le-a revizuit și le-a verificat.

Toate aceste obiceiuri proaste fac parte din ceea ce se poate numi „externalizarea problemei”. Adică, în loc ca instituția să opereze un sistem eficient și accesibil de documentare în care aceste elemente pot fi stocate și căutate în caz de necesitate, aceasta își tratează clienții individuali ca sisteme de documentare umane, pentru a fi cercetate după bunul plac și în propriul avantaj. Acest fapt transferă către indivizi costuri care ar trebui suportate în mod firesc de instituție, deoarece înseamnă că ei trebuie să se deplaseze, poate să se învoiască de la serviciu și, apoi, să stea la coadă într-un oficiu atunci când mai au altceva de făcut.

Două exemple regionale notabile de eforturi de îmbunătățire a comunicării sunt:

- *Programul “anti-birocrație” din Slovenia din 2002.* Ideea acestuia consta în legarea tuturor departamentelor guvernamentale la un registru central, astfel încât oamenii să nu mai fie nevoiți să ofere aceeași informație de mai multe ori către birourile diferite. Această soluție ridică desigur întrebări importante cu privire

la protejarea intimității și securitatea datelor, probleme care trebuie tratate cu multă seriozitate (așa cum a și făcut Guvernul Sloveniei).

- *Noul program informatic al Administrației de Securitate Socială (SSA) din Republica Cehă implementat în 2004–2005.* Această inițiativă majoră restructurează întreaga rețea de birouri a SSA în nivele districtuale și regionale, instituind o bază de date centralizată în formă electronică. Orice persoană care are o întrebare va avea posibilitatea de a se adresa oricărui birou iar personalul acestuia va putea vizualiza dosarul complet pe calculator, împreună cu îndrumările centralizate referitoare la interpretarea legii.

Chiar și fără astfel de inovații majore este totuși posibil să se aducă tot mai multe îmbunătățiri de fiecare dată când un formular este revizuit sau o procedură este schimbată. Același lucru s-ar aplica și în cazul broșurilor și posterelor care explică prestațiile sau procedurile.

Furnizarea de înștiințări anuale contribuabililor individuali are toate șansele să ajute la sporirea încrederii în sistem și, de asemenea, permite instituției să-și corecteze din timp greșelile sau informațiile greșite pe care le deține, mai înainte ca un lucrător să solicite o prestație.¹⁸

METODE DE COMUNICARE

În trecut, metodele principale de comunicare erau hârtia și comunicarea față în față, așa cum se întâmplă foarte des și în prezent în multe instituții de securitate socială. Din ce în ce mai mult, totuși, sunt utilizate mijloacele electronice și centrele de apeluri telefonice. Acestea pot fi foarte utile, însă, nu ar trebui să se permită să se treacă complet la ele deoarece încă nu sunt accesibile pentru toate persoanele cu care instituția menține relații. Mai curând, noile metode ar trebui să le completeze pe cele tradiționale, care la rândul lor pot fi fluidizate și reduse în conformitate cu cererea în scădere, dar nu în totalitate eliminate.

¹⁸ De exemplu, conform unei legi adoptate în 2004, Agenția de Asigurări Sociale din Slovacia este obligată să informeze fiecare persoană asigurată, în vederea pensionării, despre numărul de ani de muncă înregistrată și salariile în baza cărora i se va calcula pensia. Această obligație este pusă în aplicare în mod gradual, în așa fel încât, în 2004, doar persoanele asigurate născute înainte de 1951 au primit o astfel de înștiințare, în timp ce în 2005 o vor primi toți cei născuți înainte de 1961, iar în 2007 toți cei născuți înainte de 1970.

Clienții majorității instituțiilor de securitate socială vor cuprinde mulți oameni vârstnici sau cu dizabilități (într-adevăr, pentru unele instituții majoritatea clienților se va încadra în aceste categorii). Materialul și metodele de comunicare trebuie să ia în considerație acest factor. De exemplu, instituția poate furniza pliante cu caractere de dimensiuni mari sau cel puțin poate să se asigure că acestea sunt disponibile la cerere, ca de altfel și versiunile Braille și înregistrările pe casete ale acestora.

Sediile unei instituții sunt și ele o formă de comunicare. Astfel, spațiile publice ar trebui să fie accesibile oamenilor cu dizabilități. Înălțimea și forma ghișeelor sunt importante, la fel ca și asigurarea de accesorii pentru aparatele auditive. Toate facilitățile realizate pentru oamenii cu dizabilități vor fi de altfel și în folosul celorlalți clienți.

Utilizarea internetului este în creștere rapidă în majoritatea țărilor, dar în mod inegal. Persoanele mai în vârstă și mai sărace și cei din mediul rural au șanse mult mai reduse de a se conecta la internet decât tinerii de la oraș. Va veni și timpul când toate informațiile instituției de securitate socială vor fi accesibile tuturor pe web, iar scrisorile vor fi înlocuite cu e-mailuri. Totuși, noi nu ne aflăm încă acolo. O anchetă recentă din Slovacia a arătat că doar 10 procente din gospodării dețin calculatoare conectate la internet.

Utilizarea interactivă a internetului pentru completarea formularelor sau redactarea cererilor este de asemenea în creștere, dar în mod mult mai neuniform. Această tendință ridică problema securității, precum și a accesibilității. În timp ce serverul în sine poate fi protejat, întrebarea este însă ce se va întâmpla dacă oamenii îl vor accesa din locuri publice unde alții îi pot urmări din spate? Proiectanții trebuie de asemenea să fie conștienți că oamenii au acasă calculatoare adesea mai puțin performante, cu o memorie mult mai redusă în comparație cu cele *state of the art* care pot fi utilizate în sediile instituției de securitate socială. O grafică care necesită un timp mare pentru a fi descărcată sau necesită aplicații informatice sofisticate va fi, în cel mai rău caz inutilă și, în cel mai bun caz frustrantă, pentru mulți clienți. Designul ar trebui să permită utilizatorilor individuali să salveze și să tipărească orice formulare completate direct pe internet, indiferent de cât de învechită poate fi aplicația lor informatică.

Posibilitatea de a primi cereri sau întrebări prin telefon generează și ea probleme. Cu toate că este pe larg folosită, aceasta rămâne neuniformă, iar persoanele mai în vârstă și mai sărace pot avea mai puțină încredere în utilizarea unui telefon, precum și acces redus la acesta. Unele persoane pot avea probleme auditive, cu capacități mentale sau psihice insuficient de active pentru a lua notițe concomitent cu discuția întreținută la telefon. Deci angajații care iau parte la conversațiile telefonice sau față

în față ar trebui să noteze aceste conversații imediat după aceea, iar nota ar trebui reținută la dosarul individual al clientului respectiv.

Sistemele de centre de apeluri telefonice ar trebui înființate folosind un personal în totalitate pregătit care cunoaște prestațiile instituției și condițiile de eligibilitate. Personalul, de asemenea, trebuie să aibă acces la dosarele clienților. Instituirea unui sistem care folosește persoane sub-calificate într-un mediu de tip „fabrică” va fi frustrant atât pentru cei care sună, cât și pentru personalul respectiv. De asemenea, este probabil să se producă o falsă economie din cauza consumului de timp necesar pentru corectarea problemelor care nu ar fi trebuit să se întâmple la început.

PAGINI DE WEB

Majoritatea instituțiilor de securitate socială au în prezent pagini de web proprii, deci publicul poate fi informat printr-o varietate mai mare de mijloace. Avantajul lor special constă în posibilitatea acestora de a furniza informația la câteva nivele. În acest fel, de exemplu, prima pagină poate prezenta un sumar al condițiilor generale de eligibilitate pentru primirea unei prestații. Unul sau două clicuri ale mausului pot aduce îndrumări mai detaliate, și apoi chiar textul în întregime al legislației. Webul permite de asemenea accesarea unei abundențe de informații statistice, studii de caz etc.

Așa cum s-a menționat înainte, cheștiunea este totuși proiectarea și menținerea paginii de web în așa fel încât aceasta să fie utilă utilizatorului obișnuit – eventual în vârstă sau cu dizabilități, cu vederea slabă – și nu doar persoanelor bine educate și sofisticate din punct de vedere tehnic.

Acesta este un aspect în care membrii consiliului pot fi foarte utili clientelei lor, prin insistența pentru realism și simplitate atunci când se proiectează pagina de web. Ați putea dori să o testați pe calculatorul dumneavoastră de acasă sau să rugați prietenii sau rudele să facă acest lucru pentru dumneavoastră. Adesea există o prăpastie imensă între abordarea unui expert tehnic (care tinde să fie de genul: “Ooo uite, pagina va susține acest clever bit de grafică, haide să o folosim”) și necesitățile unui client obișnuit.

Accesul la pagina de web pentru oamenii cu dizabilități

Instrumentele de bază pentru îmbunătățirea accesibilității includ:

- un buton pe prima pagină ce permite utilizatorilor mărirea caracterelor și
- programe de voce-citire, prin care textul de pe o pagină de web este citit cu voce tare pentru utilizator gratuit.

Consortiul World Wide Web a elaborat o Inițiativă de acces la web (www.w3c.org/WAI). Aceasta a realizat îndrumări pentru accesul la web și explicații detaliate despre cum să faci o pagină de web accesibilă. (Pentru mai multe detalii despre adrese de pagini de web, vezi Informații suplimentare de la sfârșitul acestui capitol.)

RAPORTUL ANUAL AL INSTITUȚIEI

Membrii consiliului unei instituții de securitate socială ar trebui să-și propună să se asigure nu doar de eficiența administrării, ci și de perceperea ca atare a acesteia de către publicul larg. În acest sens, raportul anual – o dare de seamă asupra gestionării durabile și a activităților instituției din fiecare an financiar – este un document cheie. Acesta servește drept evidență permanentă, în timp ce multe alte publicații ale instituției vor avea o viață mult mai scurtă.

De obicei, raportul va fi adresat în mod oficial ministrului de resort sau către legislativul național. Audiența în întregime, totuși, este considerabil mai largă decât aceasta, incluzând contribuabilii și beneficiarii, media, cercetătorii subiectelor de securitate socială și a altor teme conexe. În unele cazuri, ministrul va prezenta un raport către legislativ astfel încât poate fi o discuție despre acesta între decidenții politici. În alte cazuri, se poate organiza în locul acestei prezentări (sau complementar ei) o conferință de presă, o întrunire publică sau o întrunire între președintele instituției și un comitet de membri ai legislativului.

Raportul anual ar trebui, de asemenea, plasat pe pagina de web a instituției și oferit ca document tipărit organismelor de cercetare și bibliotecilor. Oricine își propune să urmărească istoria evenimentelor ce au avut loc în legătură cu o anumită chestiune sau modul în care au evoluat cheltuielile pentru un grup de beneficiari de-a lungul anilor ar trebui să o poată face, apelând la rapoartele anuale din trecut.

Este avantajos pentru instituție să cheltuiască timp și să-și dea osteneala să redacteze bine raportul, favorabil utilizatorului și deci mai accesibil nespecialiștilor.

CE AR TREBUI SĂ CONȚINĂ RAPORTUL ANUAL?

Raportul anual ar trebui să includă patru elemente de bază:

- relatarea activităților desfășurate pe parcursul anului împreună cu previziunile de viitor ale managementului de vârf. Acesta ar trebui să explice ce s-a schimbat și de ce. De exemplu, dacă districtele au fost reorganizate sau s-a achiziționat o nouă aplicație informatică, s-ar include detalii împreună cu o notă asupra modului în care instituția a făcut față (sau va face față) schimbării ;
- statisticile operaționale, care cuprind astfel de chestiuni cum ar fi cheltuielile de personal și de sedii, activitățile de instruire, materialele de relații publice distribuite, performanța în raport cu standardele și țintele propuse (vezi capitolul 6);
- datele statistice despre contribuabili și beneficiari, sumele de contribuții colectate și de prestații plătite, precum și orice arierate sau restanțe în activitate. Este, de asemenea, util să se includă o descriere a tendințelor în timp, care să arate cum s-au modificat cifrele în ultimii cinci sau zece ani; și
- rezultatele exercițiului auditat (vezi capitolul 7), împreună cu comentarii explicative pentru a-i ajuta și pe non-contabili să le înțeleagă.

Majoritatea acestor materiale pot fi extrase din rapoartele periodice înaintate consiliului în fiecare lună sau trimestru. Dacă instituția are un buletin sau jurnal periodic, unele informații de care este nevoie vor fi publicate în decursul anului. În Slovenia, de exemplu, Institutul pentru Asigurări de Pensii și Dizabilitate publică un buletin periodic, în care se prezintă numărul total curent de beneficiari, sumele datorate, vârstele medii de pensionare și altele. În raportul anual din această țară sunt incluse mai multe analize și, de asemenea, diagrame și tabele ce facilitează înțelegerea materialului.

Rapoartele anuale au toate șansele să fie folosite pe termen lung ca “material de la sursă” de către cercetători și analiști. Așadar, este important să se asigure că datele statistice sunt expuse clar și explicate și că sunt date definiții complete. În unele țări

din ECE – de exemplu, Polonia, Croația și Serbia și Muntenegru – celor care au primit pensii de invaliditate înainte de împlinirea vârstei de pensionare li se permite să continue să le primească în cazul în care această opțiune îi favorizează; iar cei care își exercită această opțiune sunt clasificați drept pensionari de dizabilitate în statistica instituțiilor de securitate socială. Aceasta face ca datele statistice referitoare la populația pensionată la limită de vârstă să fie în mod greșit mici iar cele cu privire la populația cu dizabilități în mod greșit mari.

Este o bună practică pentru consiliu să facă o prezentare publică a raportului anual în cadrul căreia pot fi ridicate întrebări și să invite membri ai presei. Acest fapt poate fi totuși stresant pentru personalul instituției care participă la prezentare deci consiliul poate fi nevoit să scoată în evidență importanța pe care o atribuie unui asemenea schimb deschis de opinii și să reziste presiunii pentru amânarea sau renunțarea la această practică.

RAPORTAREA CĂTRE GRUPUL DE PERSOANE INTERESATE

Publicarea raportului anual oferă o excelentă oportunitate pentru membrii consiliului să raporteze înapoi către clientela lor (în sensul utilizat în capitolul 2 – adică, nu numai propriei organizații sindicale sau patronale, ci și tuturor celorlalte persoane pe care dumneavoastră le reprezentați indirect în consiliu). În postura de membru al consiliului, ați putea organiza întruniri speciale cu acest scop. La fel, ați putea solicita înainte o informare pe scurt de la secretariatul consiliului sau de la oficialii potriviți ai instituției, pentru a vă asigura că sunteți capabil să răspundeți întrebărilor dificile. Într-adevăr, ar putea fi util să vă însoțească la întrunire și alți oficiali pentru a vă susține în cazul întrebărilor tehnice – dar ar trebui să fie clar că raportul este al dumneavoastră, iar ei sunt prezenți numai pentru a vă asista. Președintele acestei întruniri va trebui să fie o persoană competentă, astfel încât să nu se devieze de la subiect spre discuția unor cazuri particulare.¹⁹

Feedbackul general de la această întrunire ar putea fi transmis consiliului la următoarea ședință și altora, cum ar fi reprezentanților grupului dumneavoastră de persoane interesate din consiliile naționale sociale sau economice, unde există.

¹⁹ Cazurile particulare sau întrebările specifice ar trebui înaintate oficialilor potriviți, iar răspunsurile acestora ar trebui transmise înapoi persoanei ce le-a solicitat inițial. Adesea se întâmplă să se descopere că, ceea ce se vede la un motiv de nemulțumire exprimat verbal, la o întrunire publică, nu este totul și, tocmai această parte a poveștii nespusă vă poate schimba mai târziu poziția!

CAMPANIILE DE INFORMARE

Atunci când o schemă de securitate socială trece printr-o etapă de schimbări semnificative, este util să se implementeze o campanie bine coordonată de informare publică. Aceasta va implica în general o serie de activități în presă, radio și televiziune – precum și publicitate și prezentări pentru grupuri variate atât la nivel local, cât și la nivel național. Președintele și membrii consiliului, precum și personalul instituției ar trebui să fie implicați în aceste activități dacă se dorește transmiterea cu eficacitate a mesajului. Tot personalul implicat, de la orice nivel, trebuie să fie de asemenea informat pe scurt despre campanie și obiectivele acesteia, astfel încât aceștia să poată răspunde la întrebările membrilor presei sau a publicului.

Orice campanie ar trebui derulată conform unui program realist. Impactul inițial poate părea limitat și descurajant, dar mesajele, de obicei, au nevoie de timp pentru a penetra și pot avea nevoie de consolidare în diverse moduri. O campanie de succes are toate șansele să facă mult mai mult decât să-și realizeze obiectivele primare – să informeze și să educe. Aceasta, de asemenea, va lăsa o impresie pozitivă contribuabililor și beneficiarilor, sporind încrederea publicului larg în instituție.

Puncte cheie din capitolul 9

- O strategie bună de comunicare este de o importanță vitală pentru instituție, deoarece aceasta va influența cum va fi văzută atât instituția, cât și schema pe care o administrează de către contribuabili și beneficiari.
- Un membru al personalului cu o poziție cât se poate de înaltă ar trebui desemnat să lucreze activ cu media, precum și să răspundă la semnele de întrebare provenite din partea publicului. De asemenea, ar trebui de asemenea să existe contacte cu media la nivel local.
- Comunicarea instituției trebuie să fie consistentă, atrăgătoare și ușor de înțeles de cei spre care este îndreptată.
- E-mailul, internetul și centrele de apeluri telefonice toate au un rol de jucat, dar acestea ar trebui în așa fel proiectate încât să ia în considerație că, în multe cazuri, clienții instituției vor fi vârstnici, cu dizabilități sau defavorizați.

- Raportul anual al instituției este un instrument important pentru comunicare și poate fi folosit pentru informarea publicului, a politicianilor și a clientelei membrilor consiliului.
- Este o practică uzuală să se organizeze campanii de informare publică atunci când au loc evenimente majore în cadrul schemelor de securitate socială. Acestea ar trebui să aibă un program realist, deoarece mesajul penetrează în timp.

INFORMAȚII SUPLIMENTARE LA ACEST CAPITOL

Dacă doriți informații suplimentare la temele prezentate în acest capitol, mai jos veți găsi o listă a manualelor și a altor resurse relevante:

ILO. 1998b. *Administration of Social Security*. Social Security Manual 2. Geneva: ILO. pp 131–148.

Fultz, E. and T. Stanovnik. “A Comparative Review”. In: E. Fultz and T. Stanovnik (eds.). 2004. *Collection of Pension Contributions: Trends, Issues, and Problems in Central and Eastern Europe*. Budapest: ILO-CEET.

Pagini de web pentru persoanele cu dizabilități

Intrați pe www.w3c.org/WAI/ pentru World Wide Web Consortium (W3C) Web Access Initiative Home Page. Aici veți găsi [www.w3.org/WAI/gettingstarted/Getting Started: Making a Web Site Accessible](http://www.w3.org/WAI/gettingstarted/GettingStarted:MakingaWebSiteAccessible). Alte pagini includ www.w3.org/WAI/EO/Drafts/PWD-Use-Web/ How People with Disabilities Use the Web.

Web Content Accessibility Guidelines se află la www.w3.org/TR/1999/WAI-WEB-CONTENT-19990505/

PĂSTRAREA EVIDENȚEI ÎN INSTITUȚIA DE SECURITATE SOCIALĂ

INTRODUCERE

Păstrarea evidenței este adesea tratată ca un subiect sec, considerat necesar pentru o bună administrare a securității sociale, dar în nici un caz ca unul de substanță pentru deliberări politice interesante. Cu toate acestea, în Europa Centrală de astăzi probabil nu există un subiect mai important sau mai neglijat ca acesta. În toată regiunea, guvernele au pus în funcțiune reforme care își propun individualizarea prestațiilor de securitate socială, astfel încât nivelul prestațiilor să depindă mult mai mult de contribuțiile din trecut ale beneficiarului. Cu toate că astfel de reforme impun cerințe majore noi de păstrare a evidenței, acestea au fost adesea înfăptuite fără a le lua în considerație suficient și cu o planificare infimă înainte, doar cu privire la elementele de bază ale administrării. Această omisiune a dus la multe probleme administrative și, uneori, la colapsuri administrative majore. Garantarea că sistemele de păstrare a evidenței necesare sunt la locul potrivit înainte de lansarea unei reforme reprezintă un rol cheie și o provocare pentru membrii consiliului de securitate socială.

NECESITATEA EVIDENȚEI

Majoritatea indivizilor stabilesc contactul principal cu instituția de securitate socială în momentul solicitării unei prestații. Deci, credibilitatea schemei, în măsura în care

îi privește, depinde de calitatea, eficiența și acuratețea serviciului pe care îl primesc la acel moment. Acesta, la rândul său, depinde de capacitatea schemei de a menține evidențe exacte și actualizate care pot fi accesate rapid.

Evidențele ținute de o instituție de securitate socială și forma lor vor depinde de tipul prestațiilor aflate în administrare, precum și de existența sau nu a unei responsabilități de colectare a contribuțiilor (vezi capitolul 11), ori de transfer al veniturilor în altă parte – și anume, pentru a finanța alte prestații plătite de alte scheme.

Cu toate că procedurile vor fi diferite în fiecare caz în parte, reconcilierea dintre evidențele contribuțiilor primite și evidența dreptului propriu al fiecărui individ este întotdeauna probabil să fie necesară. Unele instituții încă se bazează pe lucrătorii individuali și angajatori pentru ținerea evidențelor și furnizarea de informații instituției, așa cum se întâmpla în vechile sisteme de "carte de muncă" utilizate în multe țări din ECE în timpul socialismului de stat. În timp ce acest fapt poate fi necesar ca o măsură interimară, o astfel de strategie este improbabil să fie adecvată pentru mult timp, dat fiind mobilitatea în creștere atât a muncii, cât și a capitalului. Astfel, angajatorul unui lucrător poate părăsi afacerea sa cu mult înainte ca acel lucrător să-și ceară prestațiile, iar unele companii ar putea să nu păstreze evidențe chiar dacă acest fapt le este solicitat. Din toate aceste motive, păstrarea evidențelor necesare calculării prestațiilor ar trebui să fie responsabilitatea instituției de securitate socială.

Accesarea și analiza evidențelor devine necesară nu numai atunci când o prestație devine exigibilă ci și în alte cazuri. De exemplu, auditorii interni și externi vor avea nevoie să verifice cel puțin un eșantion din acestea în scopuri contabile (vezi capitolul 7); iar actuarul va avea nevoie de aceste evidențe pentru analizele actuariale, realizate ca parte a evaluărilor schemei. Pentru a face niște proiecții sigure, actuarii vor avea nevoie nu doar de evidențe bune calitativ, ci și de baze de date care permit accesul la informațiile despre contribuabili, plăți de contribuții, beneficiari, plăți de prestații, în funcție de vârstă și sex. Fără evidențe astfel organizate, va fi practic imposibil să se facă proiecții actuariale solide.

Evidențele de bază trebuie să fie menținute atâta timp cât individul este contribuabil sau beneficiar al schemei și, apoi, de-a lungul perioadei în care dependenții urmași sunt de asemenea beneficiari. În mod evident, aceasta poate dura multe decenii. Poate fi de asemenea necesară păstrarea pe perioade lungi a unor documente primare, cum ar fi formularele de înregistrare inițială sau documentele de plată a contribuțiilor angajatorului sau statele de plată a salariilor, pentru a răspunde în caz de solicitare sau din rațiuni juridice și/sau de contabilitate.

În consecință, stocarea sigură a unui volum considerabil de date este o necesitate primară pentru toate instituțiile de securitate socială. În zilele noastre, acest lucru se

realizează cu microfilme sau electronic. Păstrarea sistemelor de stocare a datelor actualizate, securizate și cu un backup corespunzător și asigurarea ca stocurile de material păstrate în formatele anterioare să fie transferate atunci când este instalat un nou sistem, toate sunt cerințe vitale. Proiect de modernizare din Republica Cehă, despre care s-a menționat în capitolul 9, a implicat transferarea a 30 de milioane de documente pe hârtie în formă electronică în doar 10 săptămâni.

De asemenea, este importantă protejarea datelor de transferurile neautorizate către terți, în mod special pentru statele membre ale UE, unde standardele de protecție a datelor sunt stricte.

TEHNOLOGIA INFORMAȚIONALĂ

Majoritatea instituțiilor de securitate socială din ECE sunt, de acum, fie pe deplin informatizate, fie în proces de a deveni astfel. Fără calculatoare, fluxul de date mereu în creștere ar fi pur și simplu imposibil de gestionat. Totuși, proiectele de informatizare în domeniul securității sociale (poate chiar mai mult decât în celelalte domenii guvernamentale) tind să fie foarte voluminoase și complexe. Atât proiectele de elaborare a unei scheme noi cât și de îmbunătățire a unei scheme existente trebuie să fie precedate de prelucrarea sistemului și datelor existente pentru a se asigura că inputul permite demararea proiectelor.

De asemenea, ar trebui să existe un sistem de verificări ale datelor de intrare, astfel încât introducerea informațiilor eronate în sistem să fie dificilă. De exemplu, în cazul contribuțiilor legate de câștiguri, sistemele, având poate chiar factori de toleranță, ar trebui să reconcilieze plățile de contribuții cu datele de salarii și să identifice contribuțiile plătite în minus sau în plus. Pe lângă reconcilierea datelor despre contribuțiile individuale, programele ar trebui să fie capabile să reconcilieze și plățile totale efectuate de angajator cu deducerile totale, precum și să marcheze datele de evidență incorecte sau dublate.

AMELIORAREA UNUI PROIECT DE INFORMATIZARE

Tehnologia informațională (TI) și proiectele de informatizare sunt de notorietate pentru eșecurile suferite, atât în sfera comercială, cât și în afara acesteia. Conform unui raport recent despre Practica globală a IBM în securitatea socială, probabilitatea ca proiectele de securitate socială administrate tradițional să sufere eșecuri parțiale este mai mare acum decât cu 30–40 de ani în urmă.

Noile riscuri provin din:

... complexitatea în creștere care provine din necesitatea importării datelor moștenite, din situațiile frecvente care solicită coexistența îndelungată cu aplicații informatice... inflexibile și complexitatea în creștere a tehnologiilor leading-edge care sunt necesare susținerii unor modele de servicii tot mai complexe, mai distribuite și mai colaborative. (ISSA/IBM 2004: 9).

Acest studiu dă unele sfaturi pentru managerii superiori care sunt în mod egal importante și pentru membrii consiliului: cu alte cuvinte, nu ar trebui să-și asume responsabilitățile managerilor ICT și a managerilor de proiect, dar ar trebui să continue să le ridice întrebări pentru a identifica punctele slabe și a determina unde este nevoie de o atenție și o planificare sporite.

Studiul, de asemenea, propune o serie de întrebări pe care membrii consiliului ar putea să-și propună să le adreseze managerilor de proiect pentru început:

- De ce se contemplează o nouă tehnologie?
- Există descrieri clare ale obiectivelor proiectului în documente oficiale, ale modalităților de începere și de finalizare ale proiectului și ale metodei de evaluare a acestuia?
- Există vreo prevedere formală concisă, într-o formă inteligibilă pentru părțile interesate, cu privire la efectele măsurabile care se așteaptă să se realizeze?
- Care este atitudinea reală a echipei de proiect față de părțile interesate? Sunt acestea considerate parte a problemei sau parte a soluției?
- Dacă un [membru al consiliului] sugerează că lista părților interesate nu este completă, poate echipa de proiect să identifice rapid un alt grup de părți interesate?
- Sunt [membrii consiliului] trecuți pe lista de distribuție a comunicatelor proiectului? Citește ei aceste comunicate și caută explicațiile necesare?
- Cine decide dacă să se cumpere sau să se construiască un sistem nou ICT? Știu [membrii consiliului] de ce s-a luat o decizie particulară? Care au fost riscurile pentru fiecare alternativă? Susține proiectul ICT organizația, ori organizația susține un proiect ICT ambițios de „arătat la lume”?
- Au fost stabilite limitele de toleranță pentru riscurile proiectului?

Există o prevedere clară despre consecințele acceptabile în astfel de materii precum costul, distribuția în timp, impactul asupra publicului sau publicitatea nefavorabilă?

- Sunt [membrii consiliului] conștienți de jaloanele importante și, vor fi ei informați despre progresul spre fiecare dintre acestea?
- Înainte să apară problemele, au fost stabilite proceduri bine definite pentru revizuirea proiectelor?

Sursa: ISSA/IBM 2004: 11 – 12.²⁰

Depășirea crizei informatice

În Polonia, reformele adoptate în 1999 au făcut necesare evidențele contribuțiilor individuale atât pentru primul, cât și pentru cel de-al doilea pilon al sistemului de pensii, dar timpul de planificare în avans a fost insuficient și au existat multe întârzieri în crearea unui nou sistem informatic. Mai mult, vechiul sistem a fost scos din funcțiune înainte ca cel nou să fie pregătit, lăsând instituția de securitate socială, ZUS, temporar fără capacitatea de monitorizare a plăților de contribuții. Când angajatorii au observat acest fapt, plățile de contribuții au căzut. Atunci ZUS a implementat un plan de criză, care includea:

- Reinstalarea vechii aplicații informatice, cu câteva actualizări;
- Restructurarea planului său de implementare a noului său sistem, cu etape bine definite;
- Solicitarea unor rapoarte anuale adiționale de la angajatori, care să sintetizeze obligațiile și plățile lor;
- Solicitarea folosirii de către angajatori și fondurile de economii personale a două numere de identificare, facilitând în acest fel alocarea contribuțiilor la indivizii corespunzători.
- În mod gradual, în următorii trei ani, au fost făcute o serie de îmbunătățiri.

În 2001, ZUS a adoptat noul „plan de 100 de procente” care își propunea realizarea unui procent de 100 % acuratețe în procesarea informației și a făcut salturi majore de

²⁰ Text ușor adaptat prin înlocuirea „directori generali” cu „membri ai consiliului”. Sintagma „părți interesate” (Nota traducătorului: În original, stakeholders.) acoperă toate grupurile de oameni care vor utiliza noul sistem, inclusiv persoanele asigurate, angajatorii, beneficiarii, băncile, furnizorii, managerii interni ai instituției și alți utilizatori ai sistemului, legislatorii, grupurile de presiune etc. „Jaloanele importante” (Nota traducătorului: În original, milestones.) sunt ținte intermediare pe drumul de finalizare a proiectului.

eficiență în următoarele 18 luni, ridicând nivelul general de acuratețe de la 71 procente la 96 procente. În iunie 2002, procesarea contribuțiilor a fost, în sfârșit, transferată pe noua platformă IT.

Totuși, costul acestei crize a fost unul considerabil. Legislativul a autorizat emiterea unor obligațiuni guvernamentale pentru a completa veniturile din contribuții care nu au fost transferate de ZUS la fondurile de economii personale în perioada de criză și care i-a urmat.

Sursa: Fultz and Stanovnik 2004: 168–170

SECURITATEA CALCULATORULUI

Nu este ușor să menții integritatea și securitatea sistemelor informatice, dar o instituție care cheltuiește bani pe un sistem „state of the art”, ar fi logic să cheltuiască bani și pe o securitate „state of the art” a acestuia. Astfel, consiliul trebuie să se asigure că instituția are:

- Personal dedicat și preocupat de securitatea calculatorului, cu un mandat de a fi în mod constant alert la atacuri și cu o capacitate de reacție rapidă;
- Standarde înalte de securitate, integral aplicate și monitorizate, nu numai pe sistemele și subsistemele noi, ci și pe programele de îmbunătățire a celor existente;
- Aranjamente de backup testate;
- Îndrumări clare pentru personal în ceea ce privește ce trebuie și ce nu trebuie să facă – de exemplu, cu privire la deschiderea documentelor atașate la e-mail – împreună cu o explicație a motivelor. Mulți viruși sunt răspândiți de acțiunile inocente ale indivizilor care pur și simplu nu înțeleg efectele a ceea ce fac; și
- Un plan frecvent testat și robust de recuperare în caz de dezastru.

O instituție regională a cărei securitate a fost tratată cu atenție considerabilă este REGOS din Croația, care folosește algoritmi speciali pentru a încifra documente, inclusiv unii emiși de Institutul Național de Standarde și Tehnologie al SUA (Fultz and Stanovnik 2004: 80).

Ar trebui ca, periodic, la ședințele consiliului, să fie prezentate rapoarte privind erorile de calculator, breșele de securitate și măsurile luate pentru prevenirea repetării acestora.

Puncte cheie din capitolul 10

- În Europa Centrală și de Est, reformele recente de securitate socială tind să facă o legătură mult mai strânsă între valorile prestațiilor de securitate socială și câștigurile și contribuțiile proprii din trecut ale fiecărui lucrător. Totuși, cerința rezultantă de a păstra o evidență mai detaliată a fost adesea neglijată, fapt care a dus la probleme administrative majore și, uneori, la colapsuri.
- Este nevoie de calculatoare pentru a manevra înregistrarea și fluxul de date dar, înainte de începerea unui nou proiect de tehnologia informației (IT), trebuie să se analizeze sistemul și datele existente pentru a se asigura că inputul este corect.
- Proiectele IT sunt de notorietate pentru eșecurile suferite, iar îndrumările recent primite de la compania IBM și Asociația Internațională de Securitate Socială vor ajuta membrii consiliului să pună întrebările potrivite pentru a localiza indiciile problemelor.
- Membrii consiliului ar trebui să se asigure că s-a creat un sistem bun de securitate a calculatorului și că există un plan robust de recuperare în caz de dezastre.

INFORMAȚII SUPLIMENTARE LA ACEST CAPITOL

Dacă doriți informații suplimentare la temele prezentate în acest capitol, mai jos veți găsi o listă a manualelor și a altor resurse relevante:

Augusztinovics et al. 2002. “The Hungarian Pension System before and after the 1998 Reform.” In: E. Fultz (ed.). *Pension Reform in Central and Eastern Europe*. Budapest: ILO-CEET.

- Barrand P., S. Ross, and G. Harrison. 2004. *Integrating a Unified Revenue Administration for Tax and Social Contribution Collections*. IMF Working Paper. Washington, D.C.: IMF. p.12.
- ILO. 1998b. *Administration of Social Security*. Social Security Manual 2. Geneva: ILO pp.61–77.
- ISSA/IBM. 2004. *Information and Communications Technology (ICT) Social Security Project Management: Ten Issues on ICT Management in Social Security Organizations*. Geneva: ISSA. Online: www.issa.int.
- National Audit Office (NAO). 2004. *Improving IT Procurement: Report by The Comptroller And Auditor General*, HC 877 Session 2003–2004: 5 November 2004. London: NAO. Online: www.nao.gov.uk.
- Scholz, W. et al. 2000. *Social Budgeting*. Geneva: ILO/ISSA.
- Taylor, S. 2004. “Getting It Right”. *The Actuary*. Aug. 2004. London: Staple Inn Actuarial Society. Online: www.the-actuary.org.uk.

APLICAREA COERCITIVĂ A LEGII ȘI CONFORMAREA

INTRODUCERE

Îmbunătățirea colectării contribuțiilor de securitate socială reprezintă astăzi o provocare majoră pentru țările din Europa Centrală și de Est. Această provocare apare deoarece la majoritatea schemelor de securitate socială le "lipsesc" venituri semnificative din contribuții care li se datorează în mod legal, dar aceasta face o referință indirectă și la eforturile de punere în aplicare a legii. Aceste pierderi sunt determinate de câțiva factori, toți având legătură cu transformări de ordin economic sau politic: (i) apariția activităților economice informale la începutul anilor 1990; (ii) înțelegerile secrete pe scară largă între lucrătorii și angajatorii din economia formală pentru ascunderea unei părți din salariile plătite (așa numitele salarii "în plic") și (iii) neglijența guvernelor față de punerea în aplicare a cerințelor legale cu privire la contribuții atunci când sunt implicate companii mari care se află în dificultate financiară și sunt asociate strâns cu statul.²¹

Lipsa acestor venituri pune schemele de securitate socială într-o situație de puternică constrângere financiară. Problema este acută în special în cazul sistemelor de pensii, care au obligații față de o mare cohortă de pensionari care și-au dobândit drepturile la prestații în perioade anterioare, de ocupare totală din sistemul socialist, dar care trebuie să plătească astăzi aceste obligații dintr-o bază de resurse financiare

²¹ Toate aceste probleme își au originea în anii timpurii ai tranziției. Recent, în unele țări, s-au realizat îmbunătățiri modeste în activitatea de colectare, pe când în altele, ratele de conformare continuă să scadă de la an la an.

erodată semnificativ. Multe guverne au considerat imposibilă ajustarea integrală a prestațiilor de pensii la inflație fapt care, în timp, a redus standardul de viață al pensionarilor, iar în unele țări, a crescut ratele sărăciei. Acest dezechilibru, de asemenea, generează presiuni pentru a crește ratele de contribuție. În majoritatea țărilor din această regiune, slaba punere în aplicare a cerințelor legale cu privire la contribuții este o problemă națională majoră, dar în mod remarcabil, una care primește puțină atenție la nivel înalt.

Eforturile regionale recente în vederea îmbunătățirii activității de colectare s-au concentrat în principal pe adoptarea așa numitelor sisteme de colectare unificate.²² Conform acestui aranjament, o singură agenție de executare silită colectează contribuții pentru a finanța mai multe scheme de securitate socială (de exemplu, pensii, îngrijire a sănătății, șomaj, boală, accident de muncă) și poate colecta și taxe. În principal, această abordare poate obține economii de scară în activitatea de aplicare coercitivă a legii și poate oferi agenției de executare silită acces la informații despre companii din multiple surse guvernamentale. Totuși, este complicat să dovedești cu documente utilitatea acestei schimbări în termeni practici. Mai curând, rezultatele problematice sunt mai evidente.

Una dintre probleme este că sistemele unificate sunt limitate în capacitatea de a ajunge la aceia din economia informală, pentru care nici o agenție guvernamentală nu are evidențe pentru identificare. O a doua problemă este că sistemele unificate pot să împartă responsabilitățile în moduri ce pot cauza dificultăți în administrarea securității sociale.²³ În unele țări din ECE cu slabe aranjamente instituționale de colectare, această realocare majoră a responsabilităților a fost subversivă și aceleași slăbiciuni care au contagiat instituția de securitate socială au reapărut în cadrul noului aranjament.²⁴

Într-un anumit fel, conformarea slabă cu cerințele legale cu privire la contribuții este o problemă de abordat în mod natural de consiliile de securitate socială, dat fiind că acestea sunt în relații apropiate cu grupurile majore de plătitori de contribuții, lucrători și angajatori. În acele țări în care consiliul păstrează autoritatea asupra acti-

²² Astfel de sisteme au fost stabilite în Letonia (1996), Slovenia (1996), Estonia (1999), Ungaria (1999), Bulgaria (2002), Albania (2004) și România (2004). În Republica Slovacă, o propunere de colectare unificată este în discuție de câțiva ani.

²³ De exemplu, în Ungaria, Fondul de Asigurare pentru Pensie este însărcinat cu evidența contribuțiilor fiecărui lucrător în parte la un cont individual însă nu are acces la informații despre activitatea de colectare, care intră în competența autorității fiscale.

²⁴ Vezi Barrant et al. (2004), Anexa studiilor de caz regionale.

vității de colectare, această chestiune merită o atenție deosebită și o implicare activă. Totuși, chiar dacă autoritatea a fost transferată unei alte instituții, consiliul de securitate socială are un rol important de jucat în chestiunile legate de colectare. Minimal, aceștia vor trebui să se asigure că:

- sumele transferate instituției lor corespund cu evidențele cu privire la ceea ce este datorat;²⁵
- agenția de colectare continuă să primească și să pună la dispoziție informația despre contribuabili care este necesară pentru administrarea schemei/schemelor de securitate socială.

Aceste sarcini devin provocări pentru membrii consiliului ale căror instituții au pierdut autoritatea asupra activității de colectare a contribuțiilor și, astfel, o îmbinare iscusită de preocupare, tact și tenacitate va fi necesară. Totuși, perspectiva unui consiliu de securitate socială bine informat este un bun de valoare pentru guvern în eforturile sale de a îmbunătăți activitatea de colectare; și să vă faceți simțită prezența este într-o foarte mare măsură parte a funcției dumneavoastră și în interesul public.

Un studiu recent al OIM oferă niște îndrumări acelor care vor să se implice în îmbunătățirea activității de colectare.²⁶ Acestea sunt relevante pentru membrii consiliului, indiferent de situația dacă instituția lor este direct sau nu responsabilă de colectare.

REDEFINIȚI NON-CONFORMAREA CA PROBLEMĂ SOCIALĂ

Non-conformarea este adesea văzută ca o problemă seacă, tehnică sau cu caracter pur financiar, una care este separată de sfera de acoperire a pensiei. Astfel, ridicarea nivelului de conștientizare de către opinia publică a consecințelor sociale ale neplății contribuțiilor este un alt prim pas crucial. Membrii consiliului își pot folosi funcțiile pentru a critica în mod deschis aceste consecințe – și anume, problemele pe care le întâmpină lucrătorii din sectorul informal atunci când au nevoie de securitate

²⁵ Un asemenea rol a fost jucat cu succes de Oficiul Național de Asigurări Sociale din Moldova, ca urmare a unificării activității de colectare în subordinea agenției fiscale.

²⁶ Fultz și Stanovnik. 2004. Capitolul 2. Punctele au fost adaptate lejer perspectivei unui membru al consiliului.

socială, deficiențele de venituri ale schemei generate de non-conformarea companiilor din sectorul formal și pierderile absolute de prestații ale lucrătorilor din schemele regionale noi de economii personale. Aceștia pot de asemenea să încurajeze guvernele pentru a face din conformare un punct focal al dialogului social de nivel înalt și să implice partenerii sociali pentru găsirea de soluții.²⁷ Pentru a-și facilita propriul rol de îmbunătățire a activității de colectare, membrii consiliului ar putea să susțină înființarea unui organ la nivel înalt pentru a monitoriza agenția de colectare, care să includă reprezentanții partenerilor sociali și ai schemelor de securitate socială afectate.

CONDUCEȚI PRIN EXEMPLU

Aplicarea imparțială a legii de către guverne este un prim pas esențial, în îmbunătățirea conformării, fără de care alte inițiative nu au șanse de realizare. Membrii consiliului ar trebui să caute să se asigure că se colectează contribuții de la companiile mari, precum și de la cele mici și, în particular, de la companiile de stat, precum și de la cele private. O astfel de imparțialitate este necesară pentru a reconstrui încrederea publicului în governanța pensiilor. Pentru companiile necompetitive, executarea silită a obligațiilor de contribuție poate aduce riscul pierderii locului de muncă. Și totuși, subvențiile ascunse sub formă de activități laxe de colectare nu pot fi cel mai eficace instrument de susținere a industriilor șubrede și astfel de politici amână restructurarea economică și crearea de locuri de muncă în sectoarele unde perspectivele de angajare pe termen lung sunt mai promițătoare. Ceea ce este necesar este o abordare bilaterală care combină o activitate de colectare nepărtinitoare cu un puternic sprijin de tranziție pentru lucrătorii din industriile afectate.²⁸ Calitatea de membru al Uniunii Europene, în prezent și în perspectivă, oferă un nou fundament pentru astfel de politici.²⁹

²⁷ De exemplu, pragurile de contribuție din Bulgaria sunt rezultatul direct al unei cooperări de acest fel. Aceste praguri se aplică la aproximativ 50 de ramuri industriale și au fost incluse în acordurile colective semnate cu partenerii sociali.

²⁸ O astfel de strategie este oferită de abordarea “flexicurity”, care indică potențialele câștiguri ale slăbirii protecției locurilor de muncă și ale consolidării protecției sociale. Vezi: S. Cazes și A. Nesporova. 2003. *Echilibrarea flexibilității și securității în Europa Centrală și de Est*. Geneva: OIM.

²⁹ Politicile guvernamentale referitoare la permiterea și scutirea debitorilor din contribuții ale unor companii anume constituie un ajutor ilegal de stat, conform legilor UE.

SUSȚINEȚI INVESTIȚIILE ÎN APLICAREA LEGII

Conformarea este facilitată atunci când cei responsabili de plata contribuțiilor sunt conștienți că sunt monitorizați și că orice eroare din partea lor va fi întâmpinată cu un răspuns rapid. Costurile asigurării unei asemenea monitorizări pot fi reduse substanțial prin intermediul sistemelor informaționale automatizate care pun în corespondență fluxul de fonduri cu o listă master a celor responsabili de plata contribuțiilor. Consiliile pot susține finanțarea unei echipe suficient de mare de agenți de colectare pentru a face din controale și executări silit adevărate amenințări, precum și pentru instruirea acestor agenți în metode specializate de control. Ele pot, de asemenea, să susțină nivele adecvate de recompensare pentru agenți, diminuând astfel susceptibilitatea lor la tentațiile financiare. Ele pot să solicite ca penalitățile sau amenziile și alte sancțiuni pentru non-conformare să poată fi astfel stabilite încât să facă costurile probabile ale înșelăciunii mai mari decât beneficiile pe care aceasta ar putea să le genereze – însă nu exagerat de mari astfel încât să transforme executarea silită într-una vorace.

BAZAȚI-VĂ PE REGULILE ȘI PROCEDURILE EXISTENTE

Povara impunerii conformării poate fi redusă bazându-ne pe metode indirecte care solicită de la angajatori să dovedească faptul că sunt la zi cu plata contribuțiilor pentru a obține acces la anumite beneficii guvernamentale. De exemplu, o astfel de dovadă ar putea fi solicitată pentru obținerea unei licențe de import sau export, pentru participarea la o licitație guvernamentală, pentru obținerea unor împrumuturi sau subvenții necesare micilor afaceri, ori chiar pentru a fi listați pe piața de acțiuni. Instituțiile de colectare pot încheia acorduri de colaborare cu alte agenții pentru a impune astfel de cerințe, a contribui la costurile lor de punere în aplicare și a le sprijini în monitorizarea angajatorilor și a angajaților. Astfel de metode de a impune indirect aplicarea legii ar trebui să fie revizuite în mod regulat pentru a se asigura ca ele să fie menținute în vigoare doar atâta timp cât este necesar.

REDUCEȚI POVARA CONFORMĂRII

Sistemele de securitate socială care sunt favorabile utilizatorului promovează încrederea și încurajează conformarea. Un număr de măsuri sugerate anterior în acest manual pot contribui la un astfel de efect, inclusiv:

- Furnizarea unor informații clare, la timp și complete către angajatori și lucrători asupra obligației acestora de a plăti contribuții;
- Fluidizarea proceselor de întocmire și transmitere a documentelor pe suport de hârtie legate de plata contribuțiilor și crearea unor opțiuni de completare electronică. (Raportarea dublă poate fi eliminată prin unificarea activităților de colectare în cadrul unei singure agenții, dar și prin colaborarea agențiilor separate.) Este, de asemenea, util să se creeze o unitate specială care să ofere asistență plătitorilor de contribuții, inclusiv o linie telefonică gratuită, o pagină de web și o adresă de e-mail prin care informația poate fi distribuită rapid.³⁰
- Ținerea de întruniri publice cu angajatorii pentru explicarea procedurilor de colectare și obținerea unui feedback și a unor recomandări.

ABORDEAZĂ ECONOMIA DIN UMBRĂ PAS CU PAS

Recomandările oferite mai înainte pentru punerea în aplicare în mod imparțial a cerințelor legale cu privire la contribuții, din nefericire, nu pot fi extinse la economia din umbră. Acest sector este prea vast pentru a fi adus la conformare printr-o singură inițiativă. Mai mult de atât, economia din umbră nu este o singură entitate, ci o rețea eterogenă de companii și indivizi cu statut juridic divers (economia formală, gri sau neagră), care sunt sensibili la o varietate de factori, de la motivații pozitive la sancțiuni și care au capacități chiar foarte diferite de a plăti contribuțiile. În această situație, este cel mai bine să se procedeze gradual, identificând acele industrii și sectoare unde angajatorii și lucrătorii au o capacitate clară de a plăti și unde există un flux salarial clar definit, care face executarea silită eficientă. Membrii consiliului pot stabili priorități de acțiune și să conceapă proiecte care să vizeze probleme specifice sau pot încu-

³⁰ Ceea ce ar însemna că liniile telefonice nu ar trebui să fie ocupate în permanență, iar răspunsurile la scrisorile electronice ar trebui să fie trimise la timp.

raja agenția de colectare să ia asemenea măsuri.³¹ Este important ca aceste inițiative să nu urmeze un model sau o rețetă pre-definite, ci să fie elaborate ca să se potrivească condițiilor și problemelor specifice țării sau, spus pe scurt, să fie „cultivate acasă”.

În analiza finală, promovarea conformării implică construirea încrederii în sistemul de pensii. Nici o politică nu poate forța conformarea din partea unei populații care este determinată să comită evaziuni. Mai mult decât atât, este mai ușor și mai puțin costisitor să colectezi contribuțiile de la o populație care recunoaște beneficiile protecției sociale, decât de la una care nu are încredere în capacitatea sau angajamentul guvernului de a oferi ceea ce promite. Construirea unei astfel de încrederi publice este chiar esența funcției dumneavoastră de membru al consiliului. Acolo unde contribuțiile sunt colectate de o altă agenție, ambele instituții depind una de cealaltă în privința succesului, făcând din acest domeniu unul în care membrii consiliului vor trebui să manifeste un interes sporit și să-și asume un rol de frunte.

Puncte cheie din capitolul 11

- În majoritatea țărilor din ECE, există o nevoie urgentă de a obține o conformare mai ridicată cu legea în ceea ce privește colectarea contribuțiilor. Acesta este un subiect de mare importanță pentru consiliile de securitate socială, chiar dacă contribuțiile sunt colectate de o altă agenție, iar ei au un rol cheie de jucat în sporirea vizibilității asupra acestei chestiuni.
- Un principiu călăuzitor cheie este să faci conformarea ușor suportabilă și apoi să iei măsuri rapide și directe atunci când ceva nu este în ordine.
- Este de asemenea important să schimbi percepția publicului, astfel încât oamenii să înțeleagă că neachitarea contribuțiilor va avea un efect direct asupra prestațiilor lor la o dată ulterioară. În același timp, angajatorii trebuie determinați să vadă în plata contribuțiilor o dovadă de bună cetățenie corporativă.
- O strategie cu multe elemente – o abordare multidisciplinară – este mult mai probabil să aibă succes decât una care se concentrează doar pe câteva puncte.

³¹ Astfel de proiecte ar putea implica, de exemplu, o monitorizare și inspecții mai sporite; campanii de informare a publicului care să scoată la suprafață importanța conformării și consecințele sociale ale neconformării; sau un prag de contribuție pentru toți lucrătorii, indiferent de salariul declarat.

Elemente importante într-o astfel de abordare includ “piggybacking” (să faci conformarea în legătură cu contribuțiile – o condiție obligatorie pentru alte programe și beneficii guvernamentale), intercomunicare de informații între agențiile guvernamentale și campanii de informare publică, cât și sporirea resurselor pentru inspecții, instruire, controale la fața locului, proceduri legale de recuperare și de urmărire în justiție.

INFORMAȚII SUPLIMENTARE LA ACEST CAPITOL

Dacă doriți informații suplimentare la temele prezentate în acest capitol, mai jos veți găsi o listă a manualelor și a altor resurse relevante:

- Barrand P., S. Ross, and G. Harrison. 2004. “Integrating a Unified Revenue Administration for Tax and Social Contribution Collections.” IMF Working Paper. December 2004. Washington, D.C.: IMF.
- Fultz, E. and T. Stanovnik (eds). 2004. *Collection of Pension Contributions: Trends, Issues, and Problems in Central and Eastern Europe*. Geneva: ILO.
- Gillion, C. et al. 2000. *Social Security Pensions: Development and Reform*. Geneva: ILO. Chapter 10.
- ILO. 1998b. *Administration of Social Security*. Social Security Manual 2. Geneva: ILO. pp. 89–101.
- McGillivray, W. 2001. “Contribution Evasion: Implications for Social Security Pension Schemes.” *International Social Security Review*. Vol. 54, No. 4.
- Stanovnik, T. 2004. “Contribution Compliance in Central and Eastern European Countries: Some Relevant Issues.” *International Social Security Review*. Vol. 57.

INVESTIREA FONDURILOR DE SECURITATE SOCIALĂ

INTRODUCERE

Cu toate că sistemele de securitate socială ale primului pilon sunt în principal “pay-as-you-go”, din ce în ce mai mult acestea au și fonduri de investit. Acestea pot fi doar fonduri tampon pe termen scurt, menite să mențină funcționarea instituției în caz de o eventuală criză care ar întrerupe fluxul de venituri din contribuții. Alte scheme sunt finanțate parțial, cu fonduri considerabile destinate să diminueze presiunile demografice din viitor. De exemplu, în Slovenia, 1.9 procente din venituri provin din fondul de investiții (*Kapitalska Druzha*), constituit cu o parte din câștigurile provenite din privatizarea întreprinderilor de stat. În Polonia, există un Fond de Rezerve Demografic care în prezent contribuie doar cu un procent ne semnificativ la veniturile totale pentru pensiile primului pilon, dar este proiectat să acumuleze în jur de 40 de procente din PIB până în 2050.³²

Două exemple din America de Nord prezintă cazuri de finanțare parțială și mai semnificative. Planul de Pensii Canadian (CPP) urmărește o așa-numită abordare de “finanțare *steady-state*”. Ratele de contribuție stabilite pentru perioada 2001–2020 sunt mai mari decât este necesar pentru executarea obligațiilor cu privire la prestații. Surplusul de fonduri este transferat Consiliului de Investiții. Scopul este de a crea o rezervă suficient de mare în timp, pentru a contribui la plata prestațiilor așteptate o dată cu

³² OIM. 2003 *Tendențe statistice în sfera de acoperire a protecției sociale și în cheltuielile publice de protecție socială în Polonia*. p. 136. O Revizuire continuă a cheltuielilor și a performanței protecției sociale. Online: www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/protection/socfas/publ/country.htm.

îmbătrânirea populației, fără a fi nevoie de a mări contribuțiile. Al doilea exemplu de finanțare parțială care a provocat multe controverse în prezent este cel din SUA. Deși securitatea socială în SUA este într-o mare măsură pay-as-you-go, Amendamentele cu privire la securitatea socială din 1982 au adăugat o strategie similară celei urmate în Canada. Ratele de contribuție au fost în așa fel stabilite încât Fondul de Încredere de Securitate Socială primește mai mult din taxele pe fondul de salarii decât trebuie să plătească cu prestațiile.

Surplusul este investit într-o emisiune specială de obligațiuni de trezorerie, deci acest surplus este de fapt luat cu împrumut de Trezorerie, care îl va rambursa la momentul când generația *Baby Boom* va începe să se pensioneze. Aceste obligațiuni au fost evaluate la 1.5 trilioane USD la începutul anului 2004, iar Fondul de Încredere de Securitate Socială primește peste 80 de miliarde USD anual ca dobândă pentru acestea. Totuși, aceste rezerve reprezintă doar un procent mic din obligațiile viitoare cu privire la prestații.³³

MANAGEMENTUL INVESTIȚIILOR

Pentru ca investițiile de securitate socială să-și realizeze scopurile propuse, acestea trebuie administrate cu prudență și responsabilitate. Asociația Internațională de Securitate Socială a publicat recent îndrumări pe această temă, dezvoltate de un comitet de practicieni. Așa cum au evidențiat:

... investirea acestor fonduri ar putea să contribuie decisiv la sustenabilitatea financiară a ... sistemelor de securitate socială. Totuși, practica a demonstrat de asemenea că investirea fondurilor de rezervă presupune anumite riscuri. Investite imprudent sau necorespunzător, fondurile de rezervă pot genera rate reale de rentabilitate negative sau pot dispărea în întregime (ISSA 2004: 1).

Acest capitol se inspiră puternic din materialele ISSA, pentru a descrie maniera în care organele de investiții ar trebui înființate și guvernate, nevoia acestora de consiliere specializată, stabilirea obiectivelor investiționale și măsurarea și raportarea rezultatelor. Totuși, de la țară la țară, există variații considerabile în ceea ce privește piețele financiare, cadrele legislative și structurile de supraveghere. Deci, în timp ce principiile de bază rămân aceleași, modalitatea de aplicare a acestora trebuie să fie variate.

³³ Pagina de web a SSA, disponibilă la www.ssa.gov/qa.htm.

STRUCTURI DE GUVERNANȚĂ

La discutarea politicilor investiționale, de la bun început trebuie făcută o distincție clară între țările unde instituția de administrare a schemei de securitate socială este responsabilă și de investirea rezervelor, și țările în care o instituție separată și în general independentă exercită această funcție. În ambele cazuri, responsabilitățile trebuie specificate în cadrul instituției, iar obiectivele ei trebuie să fie clare. Acolo unde instituția investitoare este un organ separat, propriul ei statut juridic și relația cu instituția de securitate socială trebuie să fie de asemenea definite.

Existența unei instituții separate de investiții poate contribui la reducerea șanselor unei interferențe politice reale sau percepute. Pe de altă parte, într-o democrație unde o mulțime de interese sunt reprezentate în sistemul politic, este posibil ca sistemul politic să ofere cea mai bună protecție sistemului de securitate socială și investițiilor acestuia. Iar plasarea investițiilor de securitate socială în afara cercetării minuțioase și a controlului din partea politicului ar putea duce la alte tipuri de probleme. În acest capitol, vom numi organul investitor – “brațul de investiții”, indiferent dacă acesta este o instituție separată sau una subsidiară a celei principale.

Oricare ar fi structura, brațul de investiții ar trebui să aibă un comitet responsabil pentru elaborarea politicii și strategiei investiționale și apoi pentru monitorizarea implementării acestora. Acest comitet ar trebui să raporteze consiliului instituției principale de securitate socială. În unele cazuri, aceeași persoană va fi președintele consiliului și al comitetului de investiții, iar directorul executiv poate face parte de asemenea din comitet. Restul membrilor comitetului provin, în mod caracteristic, parțial din consiliu, parțial din experții externi cu abilitățile și experiența corespunzătoare.

Ar trebui, în general, să existe standarde minime de calificare pentru membrii comitetului. Procesul de selectare ar trebui proiectat să asigure acest fapt și să confirme un nivel înalt de integritate și profesionalism în modul de conducere a brațului de investiții. Toate ideile remarcate în capitolul 4 despre conflictele de interese sunt aplicabile și aici, poate chiar mai acut, luând în considerație sumele de bani implicate.

Atâta timp cât comitetul ar trebui să raporteze consiliului instituției principale de securitate socială în mod regulat, toți membrii consiliului ar trebui să beneficieze de anumite instruiți în domeniul investițiilor. Acei membri care fac parte chiar din comitet pot avea într-adevăr nevoie de instruiți mai multe și mai aprofundate. Poate fi un reper faptul că, în totalitate, consiliul are nevoie de cunoștințe și abilități suficiente pentru a înțelege declarația de investiții și pentru a pune întrebări cu privire la

ea, în timp ce, comitetul de investiții are nevoie de atât cât să fie capabil să elaboreze declarația de investiții, cu ajutorul consilierilor săi și să-și arunce o privire informată asupra unei declarații de “convingeri investiționale”.

Obiectivele investiției

Există două obiective *primare* pentru investirea fondurilor de securitate socială:

- (i) *securitatea* – investițiile ar trebui să ajute schema de securitate socială să-și îndeplinească angajamentele într-un mod eficient din punct de vedere al costurilor;
- (ii) *profitabilitatea* – investițiile ar trebui să atingă rentabilități maxime, supuse doar unor riscuri acceptabile.

Investirea fondurilor de securitate socială ar trebui să fie realizată având în vedere obținerea unui echilibru rezonabil între cele două obiective.

Sursa: ISSA 2004: 7

În cazul fondurilor tampon al cărui scop este de a facilita fluxul de numerar al instituției de securitate socială, privirea trebuie de asemenea ținută asupra lichidității – cât de repede și cu cât succes se pot vinde investițiile pentru a executa obligațiile cu privire la prestații. În acest caz, ar fi o greșeală să se investească toate rezervele în proprietăți imobiliare care ar putea deveni foarte profitabile în 10 ani, dar ar fi vandabile înainte doar în pierdere. Abordarea și strategia pentru investiții ar trebui să fie corelate cu cele pentru schema de securitate socială și să fie compatibile cu obiectivele acesteia, indiferent dacă sunt pe termen scurt, mediu sau lung. Factorii ce trebuie luați în considerație sunt angajamentele schemei așa cum sunt stabilite de legislație, fluxurile ei de numerar viitoare previzibile și adecvarea diferitor tipuri de investiții pentru realizarea obiectivelor investiționale.

DEFINIREA POLITICII ȘI STRATEGIEI INVESTIȚIONALE

Politica investițională ar trebui să se bazeze pe principiul că investitorul se comportă așa cum ar face o persoană “rezonabil de prudentă”. Aceasta ar trebui să includă reguli corespunzătoare despre alocarea investițiilor pe active sau tipuri de active specifice. Pentru stabilirea acestora, se cere a se lua în considerație următoarele puncte:

- managementul riscului;
- necesitatea de diversificare și dispersare – ceea ce presupune răspândirea investițiilor pe diferite clase de active și investiții diferite în cadrul fiecărei clase;
- echilibrarea activelor și datoriilor, având în vedere când fiecare va ajunge la scadență;
- evitarea riscului valutar;
- evaluarea și monitorizarea performanței.

Declarația de investiții

Una dintre cele mai bune metode de asigurare că politica și strategia investiționale sunt promovate deplin, și că toate motivele legitime (dar nu altele) au fost luate în considerație, este prin a le introduce într-o declarație publicată clară. Îndrumările ISSA sugerează ca politica ar trebui revizuită cel puțin la fiecare trei ani, pe când strategia care rezultă din ea ar trebui revizuită mai des, posibil o dată pe an.

- Un exemplu bun de declarație de investiții este Consiliul de Investiții al Planului de Pensii Canadian. (Vezi Informații suplimentare, la sfârșitul acestui capitol.)
- Un element al acestei declarații este o listă de “Convingeri investiționale” aprobată de Consiliul de Investiții al CPP. Așa cum ei spun, acestea sunt “... un cadru pentru reflectarea asupra elementelor de management de portofoliu și luarea în cunoștință de cauză a deciziilor într-o manieră holistică și consistentă.” Mai jos, puteți găsi o selecție a acestora, dar ar merita ca membrii comitetelor de investiții să vadă lista completă pe pagina de web a CPP și, ca un exercițiu de autoinstruire, să decidă dacă sunt sau nu de acord cu acestea.
- Principalul risc al părților interesate este ca provizioanele curente ale CPP să nu mai fie sustenabile în viitor (recunoscând că veniturile din investiții reprezintă

unul dintre factorii mulți care vor contribui, pozitiv sau negativ, la sustenabilitate).

- Plasamentele considerabile într-un singur activ sau clasă de active, în general, conduc la venituri din investiții mai mici în viitor.
- Piețele sunt foarte eficiente în fixarea prețului de emisiune al valorilor mobiliare una față de cealaltă, însă nu sunt perfect eficiente din cauza costurilor de informare și executare.
- Direcția pieții globale dezvăluie o anumită predictibilitate pe termen lung, dar pe termen scurt este aproape aleatoare.
- În timp ce un avantaj structural (de exemplu lichiditatea, mărimea, orizontul de timp) poate fi de ajutor, un investitor trebuie să aibă abilitatea de a adăuga valoare prin managementul activ/tactic.
- Deoarece investitorii sunt potravnici riscurilor, ei se așteaptă la o primă de rentabilitate pentru suportarea riscului și se așteaptă la prime de rentabilitate și mai mari pentru suportarea unor riscuri și mai mari.
- Costurile de portofoliu sunt mai predictibile decât riscurile de portofoliu, și aceste riscuri sunt mai predictibile decât rentabilitățile.
- Constrângerile niciodată nu duc la creșterea rentabilității ajustate la risc.

Sunt manageri și consilieri de investiții care nu aprobă în totalitate această listă, dar utilizarea ei - sau a ceva similar – ca un cadru de discuții ar ajuta la identificarea diferențelor de viziuni și a impactului acestora asupra strategiei investiționale adoptate.

RĂSPUNDEREA

Ar trebui să existe o răspundere clară a brațului de investiții față de beneficiari și alte ”părți interesate” în schema de securitate socială. O metodă prin care se poate asigura aceasta este prin impunerea principiului “datoriei de a avea grijă”. Adică:

În conformitate cu acest principiu, un membru, în exercitarea mandatului funcției sale sau îndeplinindu-și obligațiile, trebuie să acționeze cu onestitate și cu bună credință, având în vedere cele mai mari interese ale schemei de securitate

socială și ale membrilor acesteia. La fel, el/ea este obligat/ă să exercite grija, diligența și abilitatea pe care o persoană rezonabil de prudentă ar exercita-o în circumstanțe comparabile (adică conform principiului persoanei prudente) (ISSA 2004: 4).

”Principiul persoanei prudente” se referă la:

regulile sau principiile care guvernează comportamentul individual și care solicită ca o persoană să exercite aceeași grijă, diligență și abilitate în achitarea de sarcinile de serviciu așa cum le-ar exercita o persoană rezonabil de prudentă în circumstanțe comparabile (ISSA 2004: 8).

În plus, oricine posedă cunoștințe speciale profesionale sau de afaceri este așteptat să le exercite în îndeplinirea sarcinilor sale. Acesta va fi acoperit de principiul *expertului prudent*, care face un pas înainte și este definit ca:

Regulile sau principiile care subliniază necesitatea unor cunoștințe profesionale veritabile, precum și a unui comportament în concordanță cu principiul persoanei prudente (2004: 14).

Indiferent de cât de cunoscător și de bine instruit este comitetul de investiții, este improbabil ca membrii săi să posede cunoștințe aprofundate în toate aspecte diferite investiționale. Și, chiar dacă acest fapt se întâmplă, va fi adesea util să existe oamenii din exterior care dau o perspectivă alternativă. Deci, comitetul ar trebui să aibă puterea de a obține o consultanță de investiții din afară sau de a împuternici experți pentru a realiza anumite sarcini. Contractele pentru aceste servicii ar trebui să fie deschise competiției, separat pentru fiecare tip de consultanță profesională. Este necesar să existe un proces periodic de revizuire, astfel încât aceste contracte să fie scoase la o nouă licitație după o perioadă de ani.

Activitatea de zi cu zi a managementului de investiții poate fi realizată în interior de oamenii angajați direct de brațul de investiții sau poate fi făcută de manageri de investiții din exterior. Aceștia pot fi locali, asociați ai unei instituții de investiții internaționale sau o combinație a acestora. Ei vor necesita o monitorizare constantă, prin rapoarte prezentate la întrunirile comitetului de investiții nu doar despre rezultate, ci și pentru a se asigura că ei urmează obiectivele și strategia investiționale stabilite de către consiliu. Costurile de asemenea necesită monitorizare, incluzând atât comisioanele directe, cât și “costurile de tranzacționare” de bază, de exemplu, comisioanele de

cumpărare și vânzare a investițiilor. Acestea pot valora la fel de mult ca și comisioanele directe și ar putea motiva managerii de investiții să “tranzacționeze abuziv” (să cumpere și să vândă inutil) portofoliul de investiții. Managerii de investiții din Marea Britanie au adoptat un “cod de dezvăluire a fondului de pensii” voluntar, conform căruia ei aduc la cunoștință costurile totale de investiții și componentele acestora și prezintă cât plătește fiecare fond de pensii. Membrii consiliului ar putea să-și propună să ia în considerație un cod similar pentru managerii lor de investiții.

Dacă brațul de investiții este independent față de instituția de securitate socială, aceasta va avea nevoie de asemenea de un auditor (care ar putea fi același cu cel pentru activitățile principale ale instituției) și posibil un actuar.

De asemenea, va fi necesar să existe un *custode* pentru activele financiare – adică, un agent care deține fizic documentele sau certificatele care atestă că instituția are în proprietate X sau Y. Acesta ar putea fi un organ guvernamental, cum ar fi banca centrală, ministerul finanțelor sau o companie independentă cum ar fi o bancă internațională mare. Dacă custodele este independent, acesta ar trebui împuternicit în mod formal și să i se solicite să participe din nou la licitație la intervale regulate de timp. O cerință de bază este ca activele instituției să fie separate juridic de orice alte active pe care le deține. Custodelui nu ar trebui să i se permită să dea mai departe oricare dintre active unui terț în vederea păstrării în siguranță a acestora.

SISTEME DE CONTROL

Brațul de investiții există pentru a servi scopurilor clientului și nu invers. În acest caz, “clientul” este instituția de bază în numele căreia căruia fondurile sunt investite. Ineficiența, costurile administrative excesive și lipsa de transparență în activitățile brațului de investiții se vor răsfrânge asupra eficacității și reputației consiliului principal, aproape la fel de mult ca și când acestea s-ar petrece în însăși instituția principală.

Astfel, brațului de investiții ar trebui să i se ceară să aibă același nivel de cheie de control și de standarde ca și instituția principală, iar comitetului de investiții ar trebui să i se ceară să monitorizeze și să raporteze aceste aspecte.

Annual, ar fi potrivit să se publice un raport financiar complet iar documentele cheie, cum ar fi declarațiile de politică și strategie investiționale ar trebui de asemenea să fie disponibile fără greutate. Informația care ar prejudicia o tranzacție sau ar compromite responsabilitățile instituției de investiții ar fi corect să nu fie dezvăluită decât după eveniment.

RESTRICȚII ÎN INVESTIȚII

Cea mai importantă decizie investițională nu constă în cumpărarea de acțiuni la compania A sau B, ci în cât de mult să cumperi din fiecare categorie de investiții, precum acțiunile, obligațiunile sau proprietățile imobiliare. Într-o schemă care este finanțată parțial sau deține o rezervă de lichidități considerabilă, se poate aștepta o creștere rapidă a dimensiunii fondului până la un moment când va deveni semnificativ pe piața națională de capital. Astfel, autoritățile financiare naționale – ministerul de finanțe sau banca centrală – sunt hotărâte să-și manifeste interesul, din cauza efectului pe care ar putea să-l aibă investiția în economie. Este necesar un echilibru în acest domeniu, unul care a fost dezbătut în detaliu la nivel internațional. Îndrumările ISSA afirmă că:

În multe țări, fondurile de securitate socială dețin o parte importantă a pieții de capital. Așadar, investirea acelor fonduri ar trebui să ia în considerație obiectivele naționale pe termen lung la care s-ar putea să nu se reflecteze pe deplin atunci când se urmează o strategie bazată exclusiv pe maximizarea rentabilității. În sfârșit, sustenabilitatea oricărei scheme de securitate socială depinde de creșterea economică națională.

Cu toate că punctele de vedere ale autorităților financiare naționale sunt un considerent legitim în stabilirea politicii și strategiei investiționale, acestea nu ar trebui să fie implicate în implementarea strategiei. În particular, acelor autorități ar trebui să li se interzică dictarea investițiilor specifice [litere cursive adăugate] care să fie realizate de schema de securitate socială sau de instituția ei de investiții (ISSA 2004: 8–9).

Altfel spus, investițiile nu sunt menite să dezvolte piețele de capital, cu toate că ar putea să aibă acest efect indirect. Mai curând, ele sunt deținute de instituție în baza unui trust pentru a finanța prestațiile viitoare și a menține stabilitatea sistemului de securitate socială.

Decizia de alegere cu precizie a acțiunii sau obligațiunii în care se investește urmează primei decizii de “alocare a activelor”. Îndrumările ISSA sesizează un mare pericol în cazul în care alocarea activelor este dictată din afara instituției, de exemplu de guvern. În particular, se scoate în evidență faptul că nu este o idee bună ca guvernul să prevadă vreun nivel minim de investiții în titluri de stat. Așa cum este formulat în îndrumări, “Fondurile de securitate socială nu ar trebuie să se transforme într-un mijloc prin care guvernele își finanțează deficitele și datoriile” (ISSA 2004: 9).

Mai curând, comitetul de investiții, în formularea strategiei sale investiționale, ar trebui să decidă singur nivelele prudente minime și maxime de investiții în diferite categorii. Nivelele maxime ar trebui să fie stabilite în concordanță cu regulile prudentiale – adică, cu regulile ce promovează securitatea financiară și cu prevederea circumstanțelor excepționale în care se pot depăși aceste plafoane.

Este de asemenea o bună practică ca proporția din valoarea de piață a unei anumite industrii sau întreprinderi ce poate fi deținută de o instituție de investiții să fie plafonată, indiferent de formele diferite pe care le pot lua. Unele tipuri de investiții pot fi limitate sau interzise cu totul. Acestea ar putea include împrumuturile fără garanții corespunzătoare sau pe termene inacceptabile pentru piață, acțiuni necotate și investiții care generează riscuri majore de conflict de interese.

Instituțiile de securitate socială de multe ori se confruntă cu întrebări legate de investirea în afara țării. Acceptarea acestei opțiuni poate fi de neevitat în țări ale căror piețe de capital sunt mici și/sau nedezvoltate – în caz contrar, ponderea rezervelor instituției de securitate socială ar putea pur și simplu să copleșească piața de capital în câțiva ani. Totuși, este nevoie de reguli stricte privind *calitatea* investițiilor făcute în străinătate, numai pentru faptul că acestea sunt la o distanță mai mare și mult mai dificil de controlat. Riscurile valutare trebuie de asemenea luate în calcul, iar discuția cu banca centrală sau alte autorități financiare poate fi la fel de necesară, înainte de elaborarea de către comitetul de investiții a strategiei sale de investiții în străinătate.

Ar putea, de asemenea, să apară discuții referitoare la investirea în instrumente financiare “derivate”, cum ar fi swapurile și opțiunile, precum și în fondurile de hedging. Acestea pot fi foarte complexe și, adesea, se bazează pe împrumuturi de bani ca parte a procesului. Mai multe autorități publice – de exemplu, guvernele statale din SUA – au pierdut masiv la investițiile în aceste instrumente în trecut. Este un principiu de bază bun de a nu investi în nimic ce nu puteți înțelege. Orice instituție care investește în acest domeniu *trebuie* să aibă o structură de management al riscului adecvată (descries în capitolul 7) și o monitorizare foarte strictă.

INVESTIȚII CU UTILITATE SOCIALĂ ȘI ECONOMICĂ

O chestiune dificilă și delicată din punct de vedere politic cu care se pot confrunta membrii consiliului de securitate socială, este dacă să se investească în proiecte cu utilitate socială și economică – de exemplu, în întreprinderi de stat, împrumuturi pentru

studenți, locuințe cu cost redus, avantaje pentru vârstnici, infrastructura sănătății, turism și proiecte de dezvoltare a resurselor umane. Conform îndrumărilor ISSA:

- utilitatea socială sau economică a unei investiții poate fi luată în considerație în decizia de a face sau nu investiția;
- aceste considerente ar trebui să fie subsecvente celor primare de securitate și profitabilitate; și
- trebuie să existe criterii clare pentru a decide circumstanțele, precum și măsura în care aceste considerente subsecvente vor fi luate în considerație.

Investirea în proiecte de importanță socială sau economică, chiar și în condițiile în care acestea urmează să aducă rentabilități sub nivelul pieții, înseamnă că beneficiarii sau contribuabilii vor subvenționa acel scop social. Aceasta nu ar trebui să se întâmple, cu excepția situației excepționale când beneficiarii sau contribuabilii își exprimă voința printr-un proces democratic că vor să se acționeze așa. În schimb, investiția ar trebui organizată în așa fel încât guvernul să ofere subvenția, de exemplu, prin alocarea pentru brațul de investiții a diferenței dintre rata de rentabilitate la nivelul pieții și cea efectiv realizată. Pentru a cita din îndrumările ISSA:

În multe țări, aceste tipuri de investiții pot să contribuie substanțial la ratele de creștere economică la nivel național pe termen lung, chiar dacă ratele de rentabilitate indirecte este posibil să nu se reflecte întotdeauna în ratele de rentabilitate monetară. Aducându-și aportul la creșterea economică națională pe termen lung, ele pot să îmbunătățească situația financiară a schemei de securitate socială în ceea ce privește numărul de membri, volumul câștigurilor lor de asigurare și rata de rentabilitate a investițiilor schemei (ISSA 2004: 7).

Astfel de investiții vor solicita o monitorizare foarte atentă de către instituția de securitate socială. Pentru a cita ISSA:

Investițiile realizate pe baza utilității sociale sau economice ar trebui să fie în continuu monitorizate. Pentru a permite schemei de securitate socială să facă acest lucru, aceasta ar trebui să dețină un loc în consiliul director al unor asemenea proiecte, ori de câte ori există investiții substanțiale de fonduri de securitate socială (ISSA 2004: 7–8).

EVALUAREA ACTIVELOR ȘI MĂSURAREA PERFORMANȚEI

Evaluarea activelor ar trebui să corespundă cu principiile generale de contabilitate, fie naționale sau internaționale și ar trebui să fie publicate ca parte a raportului anual al brațului de investiții. Raportul trebuie, de asemenea, să includă o analiză periodică a fiecărei clase de investiții, pentru a vedea care au fost ratele de rentabilitate. Există standarde internaționale pentru această “măsurare a performanței”, care ar trebui utilizate, în afară de cazul când există motive particulare împotriva. (vezi Informații suplimentare, la sfârșitul acestui capitol.)

Managerii de investiții, precum și companiile specializate care fac măsurarea performanței tind să se concentreze pe faptul dacă managerul respectiv are realizări în afaceri mai bune sau mai rele decât alții, iar apoi să se concentreze asupra pieții în întregime. Acest fapt poate demonstra abilitatea lor (sau norocul), dar nu spune nimic dacă politica investițională în sine își realizează sau nu obiectivele. Astfel, evaluarea performanței investițiilor de securitate socială trebuie să includă o comparație cu rate-țintă de rentabilitate și cu repere corespunzătoare. Acestea ar fi, în general, în legătură cu ipotezele construite de actuar și de guvern pentru proiectarea obligațiilor viitoare ale schemei de securitate socială.

Comitetul de investiții trebuie să discute analiza performanței în mod regulat și să decidă dacă politica sau strategia investițională necesită modificări. Nu este de obicei practic să se facă schimbări frecvente, dar monitorizarea și actualizarea periodică sunt ambele esențiale. Analiza performanței de asemenea ar trebui publicată.

Un subiect final – unul care nu a fost tratat de mulți investitori din lume în ultimii ani – este că “profitabilitatea” activelor reprezintă doar cifre calculate. Afară de cazul când vă folosiți de venitul din active sau le vindeți la un moment dat, aceste rentabilități nu reprezintă numerar în bancă. Dacă ați cumpărat ceva cu 100, iar acum vindeți cu 50, nu mai are nici o relevanță faptul că la un moment dat, valoarea acestuia s-a aflat la 140.

Puncte cheie din capitolul 12

- Deși aproape toate sistemele de securitate socială ale pilonului întâi sunt finanțate pe o bază pay-as-you-go, din ce în ce mai mult, ele au anumite fonduri de investit.

- Cele două obiective primare pentru investirea rezervelor unui fond constau în faptul că investiția ar trebui să ajute schema de securitate socială să-și îndeplinească angajamentele într-un mod eficient din punct de vedere al costurilor și că ar trebui să atingă rentabilități maxime, supuse doar unor riscuri acceptabile. Lichiditatea poate fi de asemenea importantă.
- O politică și o strategie investiționale ar trebui să fie definite luând în considerație managementul de risc și necesitatea diversificării. Acestea ar trebui să fie încorporate în declarația de investiții.
- Autoritățile financiare cu siguranță își manifestă interesul în politica investițională, dar fondurile de securitate socială nu au menirea de a dezvolta piața de capital; ele sunt deținute în trust, pentru plata prestațiilor către viitorii pensionari.
- Principiul “datoriei de a avea grijă” ar trebui impus acelor care investesc fondurile, solicitându-le să acționeze cu onestitate și cu bună credință și să exercite grija, diligența și abilitatea unei persoane rezonabil de prudentă (denumit principiul “persoanei prudente”)
- Comitetului investițional ar trebui să i se ceară să monitorizeze și să raporteze asupra cheilor de control și standardelor, iar un raport financiar complet ar trebui publicat anual. Costurile de investiții, atât comisioanele publicate, cât și costurile ascunse ar trebui monitorizate.
- Cea mai importantă decizie investițională este cea asupra „alocării de active” adică proporția de fonduri de distribuit între categorii diferite de investiții, fie în țară, fie în străinătate. Autoritățile financiare sunt hotărâte să-și manifeste interesul în acest domeniu, dar instituția ar trebui să decidă pe cont propriu nivelele minim și maxim de investiții în diferitele categorii.
- Dacă există o dorință de a face investiții cu utilitate socială și economică, aceste considerente ar trebui să fie subsecvente celor primare de securitate și profitabilitate și ar trebui să existe criterii clare pentru a decide ce fel de investiții trebuie făcute.
- Ar trebui să existe evaluări periodice ale tuturor activelor, în conformitate cu principiile internaționale, precum și măsurarea performanței. Totuși, o performanță relativă - în raport cu alți manageri de fond - este mai puțin relevantă decât performanța absolută - în raport cu obligațiile pe care fondul își propune să le achite.

INFORMAȚII SUPLIMENTARE LA ACEST CAPITOL

Dacă doriți informații suplimentare la temele prezentate în acest capitol, mai jos veți găsi o listă a manualelor și a altor resurse relevante:

Canada Pension Plan Investment Board. Online: www.cppib.ca.

Cichon M., W. Scholz et al. 2004. *Financing Social Protection*. Geneva: ILO/ISSA. Chapter 6.

International Social Security Association (ISSA). 2004. *Guidelines for the Investment of Social Security Funds*. ISSA Study Group on the Investment of Social Security Funds. Paper for meeting at Porto, Portugal. 1–2 April 2004.

Investment Management Association (IMA). 2002. *Pension Fund Disclosure Code*.

Online: www.investmentuk.org/news/standards/pfdc2.pdf

PLANIFICAREA PENTRU VIITOR

INTRODUCERE

Schemele de securitate socială produc un impact major asupra economiei unei țări și a bunăstării populației ei. În schemele de pensii, drepturile se realizează și sunt plătite în cursul unor perioade foarte lungi de timp – de la începutul vieții profesionale până la decesul persoanei sau a supraviețuitorilor ei, ceea ce ar putea însemna un interval de 60 – 70 de ani sau mai mult. Această durată este mult mai mare decât durata oricărei alte activități influențate de guvern. Mai mult decât atât, schemele de securitate socială afectează oamenii în mod diferit, la diverse etape ale vieții lor profesionale și ceea ce se întâmplă într-o schemă are adesea un efect de ricoșeu în alte scheme. Toate acestea aduc argumente pentru planificare, care este:

- *pe termen lung* – analizând viitorul, dincolo de viața celor luați în considerație; și
- *holistică* – analizând împreună toate schemele de securitate socială.

Totuși, în cele mai multe domenii ale politicilor publice, liderii democrați tind să gândească și să acționeze într-un orizont de timp relativ scurt, elaborând proiecte de legi care câștigă susținerea unei coaliții de persoane interesate de acțiunile lor. Securitatea socială, și pensiile în particular, nu se potrivesc unei astfel de politici elaborate pe termen scurt. Aceste scheme au nevoie de o altfel de abordare, una în care problemele sunt anticipate și sunt abordate cu mult înaintea apariției lor. Acest lucru este necesar pentru a evita situațiile de criză și a se asigura că sistemele sunt capabile de a-și executa obligațiile față de cei care contează pe ele.

Întotdeauna este dificil să obții susținerea politică necesară pentru a te ocupa de probleme înainte de apariția lor. O astfel de susținere este facilitată atunci când

dimensiunea problemei este cuantificată și, foarte important, atunci când costurile inacțiunii sunt prezentate cu claritate celor care consideră soluțiile necesare dureroase pe termen scurt. Pentru a prezenta cu claritate aceste probleme și costuri, sunt necesare proiecții periodice, pe termen lung, a finanțării schemei.

Convenția OIM 102, articolul 71, statuează:

Membrul (statul) va accepta o responsabilitate generală pentru furnizarea corespunzătoare a prestațiilor stabilite în conformitate cu această Convenție, și va întreprinde toate măsurile necesare pentru realizarea acestui scop; el va asigura, acolo unde este nevoie, că studiile și calculele actuariale necesare privind echilibrul financiar sunt realizate periodic și, în orice situație, înainte de orice schimbare a prestațiilor, a ratei de contribuție, ori a taxelor alocate pentru acoperirea evenimentelor imprevizibile în cauză.

În timp ce problemele demografice se află la orizontul majorității țărilor din ECE, doar câteva și-au creat modele pe termen lung pentru proiecția costurilor și a prestațiilor de securitate socială pentru viitor. În plus, de multe ori, nu există cineva responsabil care să aibă o privire de ansamblu asupra tuturor programelor, să vadă cum se încadrează fiecare în cadrul general și să observe care segmente de populație nu sunt asigurate sau sunt asigurate inadecvat. Acest fapt poate fi extrem de important în ceea ce privește sfera de asigurare și cheltuielile viitoare.³⁴

Acest capitol se focalizează pe evaluările actuariale realizate pentru sistemele de securitate socială cu prestații definite din primul pilon. Un sistem „pur” cu contribuții definite din cel de-al doilea pilon nu necesită o evaluare actuarială pentru a se vedea dacă acesta urmează să-și îndeplinească angajamentele, deoarece, prin definiție, singurul angajament are ca obiect suma de bani care intră în sistem și nu nivelul prestației care va fi eventual plătită. Totuși, dacă sistemul a fost creat în baza prezumției că el va asigura o anumită rată de înlocuire – așa cum de cele mai multe ori se întâmplă – atunci proiecțiile pe termen lung încă sunt necesare pentru a estima dacă rata de

³⁴ Spre exemplu, creșterea vârstei de pensionare, cu excepția cazurilor când survine și o creștere a oportunităților de angajare pentru persoanele vârstnice, poate cauza creșterea costurilor cu somajul și cu pensiile de invaliditate.

contribuție este adecvată pentru acel scop. Sistemele noționale cu contribuții definite, așa cum sunt în Polonia și Letonia, implică de asemenea calcule actuariale, deoarece ele sunt finanțate pe o bază “pay as you go” și nivelele prestațiilor sunt stabilite în parte în baza speranței estimate de viață la vârsta pensionării unor cohorte specifice de vârstă.³⁵

Exemple regionale ale capacității de planificare pe termen lung

În Letonia, Ministerul Bunăstării a elaborat un model pentru realizarea de proiecții ale securității sociale pe termen lung, cu ajutorul unei echipe din Consiliul Suedez de Securitate Socială. Acesta face posibilă estimarea implicațiilor schimbărilor demografice asupra prestațiilor de securitate socială în totalitate. Acest model face proiecții pe durate lungi de până la un secol înainte – durată de timp suficientă pentru ca un sistem de pensii să se dezvolte de la „leagăn până la groapă”. El acoperă toate prestațiile de securitate socială, dar este mai detaliat și precis cu privire la pensii. Pentru a stabili estimările speranței de viață, Ministerul organizează anual un seminar cu experți în demografie și actuarial și publică tabelele de mortalitate rezultate din datele colectate.

În Polonia, guvernul a construit un model pentru termene lungi, începând cu un seminar de instruire la Centrul OIM din Torino și continuând printr-o cooperare strânsă. Acest model este acum găzduit și pus în funcțiune de Institutul Gdansk pentru Economii de Piață. El este actualizat anual și în mod regulat se publică rapoarte ale evaluărilor sale.

În Bulgaria, Institutul Național de Securitate Socială a elaborat două modele – pentru termene lungi și scurte – cu sprijinul OIM, al Administrației de Securitate Socială din SUA și al Academiei Naționale pentru Asigurări Sociale, de asemenea din SUA. Personalul de actuari ai NSSI a redactat patru rapoarte anuale despre scheme de prestații pe termen lung și scurt, precum și multe analize specializate. Ei participă adesea în grupuri de lucru largite guvernamentale și ajută agențiile guvernamentale în realizarea proiecțiilor.

³⁵ În mod similar, în Suedia, mecanismul automat de echilibrare care funcționează pentru sistemul NDC diminuează necesitatea evaluărilor actuariale pentru asigurarea unei finanțări solide. Totuși, o supraveghere constantă a nivelelor prestațiilor viitoare este necesară pentru a evita scăderea acestora sub nivelele acceptabile – cu acest scop nu a fost inventat până acum nici un mecanism automat de echilibrare.

RESPONSABILITATEA PENTRU PLANIFICARE

Planificarea globală a securității sociale este improbabil să fie în responsabilitatea directă a unei instituții și, în nici un caz, o instituție nu poate avea singură toate instrumentele pentru a o realiza. Totuși, o instituție de securitate socială va deține cel puțin câteva dintre datele statistice necesare, iar toate aceste instituții sunt direct interesate ca planificarea să fie realizată. Astfel, consiliul fiecărei instituții trebuie să exercite presiuni pentru ca să se realizeze o planificare globală în mod regulat și să se asigure că este implicat în dezbaterile politice în cadrul unui asemenea proiect. Consiliul ar trebui să fie capabil prin statutul său să ofere politicianilor puncte de vedere asupra cerințelor proiecțiilor holistice, pe termen lung, precum și să împărtășească aceste poziții cu colegii în consiliile tripartite economice și sociale.

CE TREBUIE SĂ FIE LUAT ÎN CONSIDERAȚIE?

Există câteva metode diferite de finanțare a securității sociale și acestea diferă între prestațiile pe termen scurt și cele pe termen lung. Aranjamentele cu privire la accidentele de muncă sunt adesea un caz tratat în mod special, așa cum s-a discutat anterior. Manualele didactice și de pregătire ale OIM (vezi Informații suplimentare, la sfârșitul acestui capitol) intră în cele mai mici detalii la ambele nivele, tehnic și non-tehnic.

Prestațiile pe termen scurt

Acestea sunt în general finanțate pe baza „pay-as you-go” (PAYG), adică contribuțiile actualilor lucrători sunt folosite pentru plata prestațiilor actualilor beneficiari ai schemei. Privind doar câțiva ani înainte, se poate estima destul de corect ce contribuții sunt necesare pentru finanțarea unui anumit nivel de prestații. Numărul adulților tineri care se încadrează în forța de muncă după terminarea studiilor poate fi de obicei estimat cu o precizie bună iar efectele oricăror schimbări recente în condițiile de eligibilitate vor fi știute. Pot apărea, totuși, neclarități importante în ceea ce privește rata șomajului și necesitățile ulterioare de prestații de șomaj. Pentru a facilita astfel de estimări, sunt esențiale datele istorice exacte privind contribuabilii și beneficiarii schemei (vezi capitolul 10).

Dacă privim înainte cu mai mult decât câțiva ani, vom avea nevoie de mai multe prezumții: Ce se va întâmpla cu rata ocupării a femeilor căsătorite? Dar a lucrătorilor vârstnici? Vor trece oare lucrătorii din economia informală la cea formală, sau invers? Se va produce o imigrație netă sau o emigrație netă? Va crește sau va scădea natalitatea și în ce măsură va afecta oferta de forță de muncă peste două decenii? Dacă costul vieții crește iar prestațiile sunt fixate la câștiguri sau prețuri atunci, de asemenea, trebuie să existe estimări ale acestor tendințe viitoare. Același lucru este valabil dacă nivelul salariilor la care se calculează contribuțiile este astfel fixat.

Prestațiile pe termen lung

Estimarea costurilor prestațiilor pe termen lung, incluzând pensiile pentru limită de vârstă, pensiile de invaliditate și pensiile de urmaș, este mult mai complexă din cauza orizonturilor de timp îndepărtate și a numărului de factori diverși care influențează aceste scheme. În general, costurile schemelor vor tinde să crească cu timpul, deoa-rece:

- în fiecare an, un nou grup de oameni se califică pentru pensii ce se vor plăti peste mulți ani;
- în general, prestațiile de pensii se măresc odată cu numărul de ani lucrați de un beneficiar, astfel încât, odată cu maturizarea sistemului, indivizii se vor pensiona și li se vor datora sume mai mari;
- pensiile deja în plată vor crește în general paralel cu prețurile, cu câștigurile sau după o formulă ce le combină pe amândouă;
- dacă speranța de viață crește, noii pensionari vor trăi mai mult. Ceea ce contează aici, nu este speranța de viață *la naștere* (cu toate că aceasta afectează partea de contribuții a ecuației), ci speranța de viață *la vârsta de pensionare*. Dacă ați ajuns la vârsta de pensionare, cu siguranță ați evitat unele dintre riscurile vieții și sunteți unul dintre cei mai puternici!

Deci, dacă schema de pensii este condusă pe baza sistemului financiar PAYG, ca și la prestațiile pe termen scurt, costurile pot fi foarte scăzute atunci când un sistem nou își începe activitatea, dar apoi cresc constant.

În unele țări, cum a fost descris mai sus, guvernul a decis să crească contribuțiile mai mult decât ar fi necesar pentru finanțarea unui sistem pur PAYG în prezent.³⁶ Această idee constă în a depozita surplusul într-o rezervă actuarială sau tehnică, a-l investi și a folosi venitul din investiții pentru a acoperi integral sau parțial costurile cu prestațiile în viitor.

Finanțarea *integrală*, mecanismul tipic pentru finanțarea pensiilor private este o altă posibilitate. Această idee presupune ca, în fiecare an, contribuțiile plătite de sau pentru un lucrător să fie puse de o parte în rezerve, care sunt investite. Într-un sistem finanțat integral cu prestații definite (DB), nivelul acestor rezerve este astfel stabilit încât să acopere costul furnizării drepturilor promise, incluzând venitul scontat din investiții. Într-un sistem cu contribuții definite (DC) unde nu există nici o promisiune de prestație, lucrătorul pur și simplu primește contribuțiile sale plus câștigurile (sau pierderile) din investiții, minus costurile administrative.

Există variații infinite intermediare între finanțarea integrală și cea în totalitate PAYG. Nici una dintre ele nu afectează *costul* finanțării unei scheme de pensii. Acesta este stabilit de numărul pensionarilor, de durata vieții lor și de nivelul pensiei care li se va plăti. Ceea ce influențează tipul de finanțare este mai degrabă *localizarea în timp* și *sursa* plăților în sistem. În funcție de combinația de metode utilizate, o rată anumită de contribuție poate fi atinsă mai devreme sau mai târziu, ori mai mult sau mai puțin venit poate proveni din profitul companiilor sau din dobânda pentru împrumuturile acestora, mai degrabă decât din fondul lor de salarii.

În 1994, Banca Mondială a publicat un studiu influent, *Prevenirea crizei vârstei înaintate*, în care a susținut că o criză de finanțare a pensiilor ar putea fi prevenită chiar dacă populațiile îmbătrânesc prin modificarea metodei de finanțare de la PAYG la pre-finanțare. Totuși, acum se recunoaște pe larg că aceasta nu are o rațiune economică. Pentru a clarifica motivele, vezi anexa C, care oferă o discuție a acestui subiect de către economistul Nicholas Barr.

³⁶ Așa cum este descris în capitolul 12, exemplele includ Polonia, Letonia, Canada, și SUA.

Asigurarea în caz de accident de munca

Asigurarea în caz de accident de muncă este o categorie specială de asigurări sociale. Convențiile OIM solicită finanțarea exclusivă a acesteia din contribuțiile angajatorilor și aceasta este în general practica adoptată în lume. Accidentul de muncă este frecvent finanțat prin așa numitul „sistem financiar de finanțare terminală”. Aceasta înseamnă că rata de contribuție este stabilită în așa fel încât, în orice perioadă, venitul schemei va fi suficient pentru a acoperi toate plățile viitoare cu prestațiile pentru accidente survenite în acea perioadă. Valoarea totală a fiecărei pensii noi pentru accident de muncă, în prețuri curente, se calculează la momentul acordării ei și este lăsată într-o rezervă tehnică. Aceasta este ulterior creditată cu dobânda și debitată cu plățile, în fiecare an.

În unele țări, ratele diferă în concordanță cu sectorul industrial sau experiența concretă a diferiților angajatori. Aceste sisteme sunt denumite în general *rate diferențiate* sau *rate de merit* sau *de experiență*. În sistemul de *rate diferențiate*, fiecare companie este încadrată într-o categorie conform activităților sale. La cele la care se estimează riscuri mai mari de accidente de muncă li se aplică rate de contribuție mai mari. Conform *sistemului de rate de merit* sau *de experiență*, se ia în considerație experiența concretă cu accidente de muncă a acelei întreprinderi, în funcție de cum este, mai mare sau mai mică decât media.

Argumentul pentru care se păstrează rate diferite este că acestea îi vor face pe angajatori să fie mai conștienți de necesitatea protecției și mai hotărâți să mențină scăzută rata accidentelor de muncă, deoarece, aceasta le afectează buzunarul. Totuși, aceste sisteme pot fi complexe în aplicare, atât pentru angajator, cât și pentru instituția de securitate socială. Pentru ca sistemele să fie echitabile, informațiile statistice trebuie să fie colectate în mod regulat și să fie de mare acuratețe.

În plus, ratele puternic diferențiate dezavantajează lucrătorii din mediile de lucru cu risc ridicat. Companiile pot să evite cerințele și să înceapă să funcționeze în economia informală, unde lucrătorii nu au nici o asigurare. Alți angajatori pot exercita presiuni asupra angajaților lor ca să nu raporteze accidente, oferindu-le în schimb compensații pe sub masă sau amenințându-i cu concedierea sau alte pedepse dacă raportează.

Cel mai bun mod de a asigura că angajații își primesc compensațiile pentru accident de muncă în mod real este să se evite costurile împovărătoare pentru angajatori. Acest lucru implică un anumit grad de participare la risc a tuturor celor din sistem.

CINE FACE PROIECȚIILE?

Planificarea pe termen lung pentru o instituție de securitate socială implică o analiză actuarială, care reprezintă proiectarea echilibrului financiar al schemei în diferite scenarii economice și demografice. Rolul actuarului schemei este unul foarte special și important. Conform formulării OIM:

...Actuarul este cel care trebuie să decidă dacă viziunea evoluției pe viitor a unei societăți și economii date, care stau la baza tuturor ipotezelor [pentru o analiză actuarială], este consistentă și realistă. Actuarul este cel care trebuie să atenționeze guvernul și administratorii schemelor individuale de securitate socială în cazul unor inconsistențe și incompatibilități evidente între politicile naționale sociale, economice și fiscale. Este necesar ca actuarul să indice supraevaluarea sau subevaluarea finanțării, nivele inadecvate de prestații, precum și alocarea eronată a resurselor și a riscurilor la bugetele guvernamentale viitoare. Actuarul trebuie să fie paznicul rațiunii financiare în procesul formulării strategiei sociale.³⁷

Tehnicile folosite de actuari sunt complexe. Unele dintre ele diferă de cele folosite de fondurile private de pensii sau de companiile de asigurări, cu toate că principiile fundamentale sunt similare.

În unele țări, instituțiile de securitate socială și/sau departamentele guvernamentale, cum ar fi ministerul muncii sau ministerul bunăstării sociale, au proprii lor actuari interni. Guvernul Poloniei planifică să înființeze un oficiu național de actuari în 2007, cu scopul de a acoperi nu doar securitatea socială, ci și alte programe care au nevoie de o planificare pe termen lung, cum ar fi educația, sănătatea și serviciile de ocupare. În alte cazuri, în special în țările mai mici, este necesar să te bazezi pe capacitatea profesională actuarială din afara guvernului.

OIM are propriul Serviciu Financiar și Actuarial (ILO FACTS) care realizează evaluări, măsurători și auditări la cerere. De asemenea, aceasta și-a creat un Model de buget social, compus dintr-o „familie” de foi electronice de lucru inter-relaționate, care pot fi folosite de guverne în orice aspect al planificării bugetelor sociale – scheme de prestații, atât pe termen lung, cât și pe termen scurt, plus sistemul de securitate socială în întregime (urmează a se discuta ulterior). OIM oferă acest model gratuit pentru a fi utilizat de către cei care au abilitățile necesare. Însăși OIM va contribui la dezvoltarea acestor abilități prin instruire.

³⁷ OIM. 2002. Practică actuarială în securitatea socială. Secțiunea 1.2.4.

Instruirea actuarilor este destul de specializată, dar proiecțiile de securitate socială pot fi realizate și de alți specialiști, cum ar fi analiștii de politici cantitative cu specializări în economie, finanțe publice și politici sociale. Setul de instrumente al OIM compus din manuale didactice și modele de realizare a proiecțiilor în diverse domenii este ușor accesibil pentru o echipă care își propune să învețe, să posede abilitățile potrivite pentru acest proces. Institutede demografice, economice și statistice ce se subordonează ministerelor sau universităților sunt cele mai probabile surse de oameni calificați pentru a forma astfel de echipe.

Există o necesitate de dezvoltare a abilităților actuariale în țările din ECE și în alte țări, în cazul în care urmează să se realizeze planificări holistice și pe termen lung.³⁸

Îndrumare profesională pentru activitatea actuarului

Actuarii în general urmează Îndrumările de practică actuarială pentru programele de securitate socială trasate de Asociația Internațională de Actuarat, corpul lor profesional.³⁷ Aceste îndrumări pot fi privite ca o bună practică pentru oricine urmează să realizeze un studiu într-un mod profesional, indiferent dacă este un actuar diplomat sau un profesionist cu alte specializări cantitative. Departamentul Securității Sociale al OIM (SOC FAS) are de asemenea o publicație ce relevă conținutul necesar al rapoartelor actuariale (pentru Informații suplimentare, vezi sfârșitul capitolului).

Îndrumările IAA solicită ca actuarii să se alinieze următoarelor principii:

1. *Rigoare științifică*

Actuarul ar trebui să se asigure că metodologia utilizată pentru proiecțiile financiare pe termen lung se bazează pe principii actuariale. Actuarul ar trebui să se conformeze cu orice îndrumare profesională generală sau specifică care se poate aplica în circumstanțele date. Actuarul ar trebui de asemenea să se asigure că toate calculele reflectă cu acuratețe metodele și ipotezele adoptate. În acest context, actuarul ar trebui să specifice în raport că ipotezele, cu toate că sunt determinate în mod rezonabil, nu echivalează cu predicțiile. El/ea ar trebui să clarifice că orice neconcordanțe între ipotezele raportului și ceea ce se va întâmpla în realitate vor fi analizate și luate în considerație în rapoartele ulterioare.

³⁸ IAA (2002). Vezi Informații suplimentare, la sfârșitul acestui capitol.

2. *Obiectivitatea*

Dacă dezvoltarea ipotezelor pentru a fi folosite în realizarea proiecțiilor este o parte a mandatului actuarului, el/ea ar trebui să se asigure că acesta se desfășoară fără influențe necorespunzătoare politice sau externe. Dacă actuarul nu este mandatat să determine ipotezele, dar există o altă entitate care se ocupă de acest lucru, el/ea ar trebui să indice originea ipotezelor și, atunci când este necesar, să prezinte o analiză de finețe a impactului unor ipoteze alternative.

3. *Transparența, explicitatea, simplitatea și consistența informației furnizate în raport*

Atunci când pregătește un raport, o lucrare sau o prezentare, actuarul ar trebui să-și propună ca scop să comunice cât mai clar posibil, luând în considerație audiențele variate cărora li se adresează și diversele părți interesate care se vor baza pe rezultate. Astfel, se recomandă ca actuarul să includă în raport un sumar formulat într-un limbaj simplu, în care să descrie scopul și constatările principale ale raportului.

Sursa: AISS 2002: 2–3.

ROLUL INSTITUȚIEI DE SECURITATE SOCIALĂ

O finanțare adecvată și stabilă este importantă nu numai pentru schemele de securitate socială, dar și pentru întreaga economie. Schimbările de rate de contribuție sau de taxe necesare pentru a finanța plata prestațiilor, ori schimbările înseși ale prestațiilor în vederea ajustării cheltuielilor sociale la fondurile disponibile vor avea adesea consecințe politice și economice. Din aceste motive, chiar și instituțiile cu cea mai mare autonomie, în general, nu-și stabilesc propriile rate de contribuții și este posibil să nu aibă o responsabilitate formală pentru a face estimările actuariale pe termen lung utilizate în stabilirea ratelor de contribuții.

În cazul în care aceste funcții sunt realizate altundeva, rămâne la fel de important ca membrii consiliului să înțeleagă ce implică acestea, din două considerente:

- instituția are un rol cheie în furnizarea multor date statistice pe care se bazează estimările, iar actuarul trebuie să colaboreze cu personalul și consiliul pentru a se asigura că informația necesară este disponibilă și precisă;

- orice schimbări ar interveni, instituția va trebui să le gestioneze în viitor, iar clientela membrilor consiliului va dori să înțeleagă motivele schimbărilor. În această situație, membrii consiliului se pot aștepta la întrebări și, în consecință, pot fi chiar ei criticați pentru luarea deciziilor respective.

Consiliul ar trebui, cel puțin, să solicite să fie ținut la curent, să fie implicat în discuțiile preliminare, în special în ceea ce privește ipotezele, și să i se dea o explicație a procesului, a rezultatelor și a schimbărilor recomandate.

ALEGEREA IPOTEZELOR

Proiectarea actuarială implică o serie întreagă de prezumții despre viitor. „Perioada de proiecție” – intervalul de timp cercetat – va fi, tipic, de cel puțin cinci decenii. Ipotezele se vor stabili în baza experienței schemei, datelor statistice naționale și internaționale și a discuțiilor cu oficialii guvernamentali. Așa cum s-a menționat mai devreme în îndrumările IAA, atunci când ipotezele sunt dictate de altcineva, actuarului ar trebui să i se ceară să specifice acest lucru și să includă o analiză de finețe a efectelor schimbării acestor ipoteze. Spre exemplu, guvernul ar putea insista pe asumarea unor rate de succes nerealiste de colectare a contribuțiilor, la un moment când se cunoaște că multe companii mari de stat sunt efectiv falimentare.

Criterii pentru ipoteze de încredere:

În conformitate cu Codul de practică al AIA (vezi deasupra), ipotezele ar trebui să fie:

- Alese pe o bază realistă, nu conservatoare sau liberală, astfel încât aceasta să nu influențeze proiecțiile financiare. Fiecare ipoteză trebuie să fie realistă în sine;
- Prezentate explicit, nu implicit, cât mai detaliat posibil;
- Non-contradictorii, adică toate ipotezele trebuie să fie compatibile între ele în virtutea corelării și reciprocității;
- Consistente global, de exemplu, ipotezele economice și demografice ar trebui să fie compatibile cu experiența de lungă durată și cu perspectivele economice.

Sursa: AIA 2002: 5.

Membrii consiliului ar putea să-și propună să verifice încă o chestiune importantă, care este compatibilitatea evaluărilor folosite pentru cei doi piloni de pensii, în special în cazul în care nivelul pensiilor din pilonul al doilea se bazează pe veniturile viitoare din investiții. Nu este necunoscut faptul că proiecțiile pentru pilonul al doilea utilizează ipoteze „mai” optimiste decât utilizează pentru primul pilon. Astfel, acest fapt poate face ca primul pilon să arate, prin comparație, mai costisitor, mai dificil de finanțat și mai dezavantajos pentru lucrători.

Ipotezele construite de actuar sunt în parte *demografice*, ceea ce înseamnă că au o strânsă legătură cu contribuabilii și beneficiarii, și în parte economice. Ipotezele economice cheie implică rata medie la care, în perioada cercetată, se poate aștepta creșterea (sau scăderea) ocupării și a salariilor, ratele de creștere sau scădere a pensiilor și a altor prestații și – dacă există sau este planificat să existe un fond de rezervă – rata dobânzii prezumată a se câștiga în urma investirii acestuia. Întrucât ipotezele ar trebui să se bazeze în parte pe performanța din trecut, devine important și cât de bine au fost menținute programele de statistică, de exemplu de Ministerul Muncii.

Ar fi pur și simplu o șansă dacă actuarul ar obține toate prezumțiile perfect valabile, astfel generând date corecte “la virgulă” pentru chiar și o perioadă de trei ani înainte, fără a mai vorbi de 10, 15 sau 25 de ani. Ceea ce este posibil însă este indicarea direcției probabile a tendințelor, includerea mai multor scenarii posibile și furnizarea unei analize de finețe care ar arăta amploarea efectului unei schimbări de ipoteze pentru rezultate. Proiecțiile ar trebui repetate la fiecare trei sau cinci ani – și poate chiar mai des în cazul unei perioade de schimbări rapide.

Este o practică bună ca membrii consiliului să discute ipotezele care vor fi folosite, inclusiv baza acestora și alternativele care sunt optimiste sau pesimiste. Un consens între aceștia poate fi de mare ajutor în asigurarea credibilității proiecțiilor și promovarea adoptării unor schimbări de politică pentru a rezolva problemele pe care proiecțiile le arată la orizont. Este foarte util să se implice și persoanele fără specialitate în acest proces, pentru a oferi o „verificare a realității” în ceea ce privește activitatea experților

RAPOARTELE DE EVALUARE ACTUARIALĂ

Actuarul își va începe munca adunând date statistice despre populația activă asigurată și beneficiarii schemei. Materialul statistic va fi colectat în general din evidențele proprii ale instituției și, astfel, actuarul trebuie să fie familiarizat cu programele infor-

matice și bazele de date existente. Dacă analiza va scoate la iveală lipsuri sau greșeli, vor trebui făcute estimări pentru a rezolva situația, iar actuarul va putea să-și propună să evalueze compatibilitatea datelor statistice cu informația relevantă din alte surse. În raportul final, actuarul va descrie datele folosite și va adăuga comentarii despre suficiența și veridicitatea acestora.

Consiliul ar trebui să reflecteze cu mare grijă la această parte a raportului actuarului, acordând o atenție deosebită propunerilor de îmbunătățire a procesului de colectare a datelor, necesare înainte de scadența următoarei evaluări. Aceste recomandări se pot referi nu doar la deficiențele categorice ale datelor, ci și la metodele de îmbunătățire a colectării și stocării datelor, astfel încât să faciliteze următoarea evaluare.

Utilizând formule matematice sau un model informatic, actuarul va utiliza apoi ipotezele și datele pentru a produce un set de proiecții. Este probabil ca el/ea să repete analiza pentru fiecare an, apoi însumându-le pe perioade de cinci sau zece ani pentru a face raportul final ușor de înțeles. Comparând estimările numărului de viitori contribuabili și ale veniturilor lor cu estimările viitorilor pensionari și ale nivelelor lor de prestații, actuarul va calcula ratele de contribuție necesare în timp pentru a menține sistemul solvabil.

În țările cu sisteme de pensii mixte, unde o parte din veniturile din contribuții sunt direcționate înspre conturi individuale administrate privat, o întrebare cheie pentru a fi analizată de actuar este aceea a costurilor de tranziție. Nu este suficient să i se ceară actuarului pur și simplu să privească sistemul ca fiind proaspăt, început de la zero, ignorând sistemul vechi. Sistemului public de pensii îi lipsesc venituri din care să plătească obligațiile curente și viitoare. Actuarului ar trebui să i se ceară anume să abordeze întrebarea despre cât de mare este această „gaură” în finanțarea schemei, cum urmează să fie ea umplută și cine urmează să suporte costul.

Produsul final al muncii actuarului va fi un raport - posibil pentru minister sau legislativ. Acesta ar trebui să fie disponibil și publicului.

Rezultatele ar trebui să rezume venitul, cheltuiala și activele schemei pe intervale adecvate, atât pentru trecut, cât și pentru perioada de proiecție. În general, acesta va reflecta și efectele inflației asupra puterii de cumpărare a prestațiilor care nu sunt complet indexate cu inflația. Raportul ar putea, de asemenea, include o secțiune în care se compară constatările curente cu cele din raportul anterior, explicându-se schimbările majore în ipoteze sau rezultate.

Cu toate că părțile cele mai detaliate ale raportului merită să fie parcurse și ele, această analiză și concluziile vor fi probabil partea cea mai utilă pentru membrii consiliului și cea mai indicată pentru a fi discutată cu actuarul.

APLICAREA UNEI PERSPECTIVE MAI LARGI: REVIZUIRI ALE CHELTUIELILOR ȘI ALE PERFORMANȚEI PROTECȚIEI SOCIALE (SPERS) ȘI PLANIFICAREA BUGETELOR SOCIALE LA NIVEL DE GUVERN

Din perspectiva guvernului în totalitate, proiectarea finanțării unei instituții de securitate socială în mod separat, cu toate că este importantă, nu este suficientă. Securitatea socială este, în mod tipic, oferită de un număr de instituții naționale diferite care furnizează prestații ce acoperă diverse riscuri, inclusiv cele ale pierderii venitului în urma îmbătrânirii, bolii, dizabilității, decesului și șomajului. Sunt obiectivele globale ale politicii sociale naționale realizate eficace și eficient? Diversele scheme operează oare într-o manieră de colaborare sau au scopuri opuse? În ce măsură reușește sistemul să prevină și să reducă sărăcia? Cât de bine ajută acesta familiile să facă față riscurilor sociale? Încurajează sau descurajează munca? Atinge oare scopurile dorite de echitate și justiție socială? Acestea sunt întrebările pe care fiecare guvern trebuie să le înfrunte și să le abordeze, pentru ca fondurile publice să fie cheltuite în modalități optime.

OIM a dezvoltat două instrumente pentru a ajuta guvernele să răspundă la aceste întrebări. Acestea sunt:

- (1) Revizuirile cheltuielilor și ale performanței protecției sociale (SPERS); și
- (2) Modelarea bugetului social, atins mai devreme, care poate fi aplicată nu doar la scheme separate, ci și sistemului de securitate socială în întregime. Informații mai complete despre acestea pot fi găsite în două manuale didactice ale OIM, publicate în colaborare cu Asociația Internațională de Securitate Socială, *Planificarea bugetelor sociale și Finanțarea protecției sociale* (vezi Informații suplimentare, la sfârșitul acestui capitol). Acestea pot fi descrise pe scurt în felul următor:
 - Revizuirile cheltuielilor și ale performanței protecției sociale este un instrument ce face inventarul protecției sociale din prezent și din trecut. Acesta oferă o imagine detaliată a tuturor programelor de protecție socială, inclusiv cheltuielile și finanțarea lor, sfera, extinderea și nivelul de acoperire, cât și alte aspecte ale performanței lor în îndeplinirea obiectivelor politicii naționale. Acesta se poate focaliza separat pe fiecare schemă națională de protecție socială, poate urmări veniturile și cheltuielile ei, mărimea și caracteristicile populației asigurate, nivelele de prestații, ajustările la inflație și costurile administrative. În acest mod, el poate identifica golurile și suprapunerile în

acoperire și poate furniza o bază de evaluare a eficienței și eficacității schemei. Recent, SPERs au fost întreprinse în două țări din ECE: Polonia și Republica Slovacă (vezi Informații suplimentare, la sfârșitul acestui capitol).

- Planificarea bugetelor sociale este un instrument de planificare comprehensivă a cheltuielilor sociale din viitor. Un exercițiu complet de planificare a bugetelor sociale privește *toate programele sociale*, inclusiv cheltuielile sociale și veniturile instituțiilor sociale independente, precum și ale guvernului, chiar dacă acestea nu sunt legal alocate pentru a acoperi cheltuieli sociale. Acesta acoperă, de asemenea, transferurile din sectorul privat la gospodăriile private, atâta timp cât acestea se conformează unor caracteristici anumite – precum cea de a fi impuse de lege. Planificarea bugetelor sociale este construită pe așa numita bază *statistică*, o compilație consistentă din punct de vedere metodologic a veniturilor și cheltuielilor din sistemul de protecție socială al țării. Aceasta este denumită Sistemul de Contabilitate Socială (SAS). SAS este o parte componentă a unui model matematic folosit pentru a face proiecții asupra veniturilor și cheltuielilor viitoare. El poate fi folosit și pentru a simula cheltuielile sociale și veniturile sub ipoteze alternative economice, demografice și/sau legislative, astfel relevând impactul probabil al evenimentelor viitoare asupra întregului sistem de protecție socială.

Citirea unor astfel de analize nu poate fi întotdeauna îmbucurătoare pentru oficialii guvernamentali sau pentru cei care conduc instituțiile de securitate socială. Totuși, acestea indică deficiențele de acoperire și verigile slabe ale sistemului și arată ce s-ar putea face pentru a le aborda, ajutând astfel să prevină o mișcare dezordonată, din criză în criză, a guvernului în problema protecției sociale.

Consiliile instituțiilor de securitate socială ar trebui să facă presiuni asupra guvernelor lor pentru ca acestea să adopte astfel de instrumente pentru procesele lor de planificare.

Puncte cheie din capitolul 13

- Impactul prestațiilor și al contribuțiilor de securitate socială asupra economiei și a bunăstării unei țări este considerabil, iar drepturile se câștigă în intervale foarte lungi de timp.
- Totuși, doar câteva țări din ECE au întreprins proiecții pe termen lung, periodice, pentru sistemele lor de securitate socială.
- În general, responsabilitatea de a face planificarea nu va aparține instituției, dar aceasta va dezvolta și menține datele statistice relevante și va fi în poziția să facă presiuni ca planificarea să se realizeze.
- Ceea ce trebuie luat în considerație variază între prestațiile pe termen lung și cele pe termen scurt. Asigurarea în caz de accident de muncă este, de obicei, un caz special.
- Planificarea pe termen lung pentru o instituție de securitate socială implică analize actuariale, ceea ce înseamnă realizarea de proiecții în baza modelării demografice și economice. Instruirea pentru a obține abilitățile actuariale necesare sunt accesibile prin intermediul OIM și a altor surse diferite.
- Actuarii beneficiază de o îndrumare profesională strictă pe care, în general, o urmează. Înainte ca procesul de evaluare să înceapă, consiliul ar trebui să discute cu actuarii ipotezele lor și, dacă este posibil, să ajungă la un consens în privința credibilității ipotezelor. Raportul lor ar trebui să fie un fel de „Biblie” pentru consiliu – o referință importantă pentru toate negocierile de politici.
- Pentru a obține o imagine cât mai amplă, sunt, de asemenea, necesare planificarea bugetelor sociale și revizuirile cheltuielilor și ale performanței protecției sociale, printr-o privire de ansamblu asupra multiplelor programe sociale.

INFORMAȚII SUPLIMENTARE LA ACEST CAPITOL

Dacă doriți informații suplimentare la temele prezentate în acest capitol, mai jos veți găsi o listă a manualelor și a altor resurse relevante:

ILO. 1998b. *Administration of Social Security*. Social Security Manual 2. Geneva: ILO. pp. 171–4.

Financial Times. 2004. “Understanding Performance Management” supliment la *Financial Times*. 6 October 2004. London.

International Social Security Association. 1997. *Re-engineering of Social Security Institutions*. Papers from the joint conference of ISSA and Inter American Conference

on Social Security. 3–6 June 1997. Washington, D.C.

International Social Security Association. 2000. *Re-engineering in Social Security Institutions: Guidance Manual Based on Experience*. Taormina: ISSA.

International Social Security Association. 2001. *Measuring Performance in Social Security Institutions: Outcome Oriented Management, Compendium of Conference Reports*. Taormina: ISSA.

Linder, J., R. Wheeler, and T. Wiley. 2004. *Creating Value through Performance Management in Social Security Administrations*. Taormina: ISSA Technical Commission on Information Technology.

SUMAR

Sfaturile oferite în paginile precedente au fost destul de detaliate și selectate cu minuțiozitate. Mesajul lor principal poate fi captat din aceste “reguli de circulație” menite să îndrume procesul de luare a deciziilor și acțiunile membrilor consiliului:

1. Instituția există pentru binele clienților – beneficiari și contribuabili– și nu invers. Deci întrebarea care călăuzește procesul de evaluare a noilor idei sau planuri este: “Ce fac acestea pentru clienți?”
2. Contribuabilul de astăzi este probabil beneficiarul de mâine sau cel puțin are o legătură cu un beneficiar. Cele două categorii nu sunt separate. Acestea sunt aceleași persoane, în diferite etape ale vieții lor. Permițându-le contribuabililor să încalce astăzi regulile ar putea însemna că prestațiile lor vor fi reduse sau nu vor exista, atunci când ei vor reapărea, mai târziu, ca beneficiari.
3. Oamenii nu mai cred în afirmațiile organelor guvernamentale (sau ale altor organizații mari) de genul: “Aveți încredere în noi, noi știm că ceea ce facem este cel mai bun pentru voi.” Deci este firesc ca aceste afirmații să fie înlocuite cu reguli clare, transparență în modalitatea de aplicare a acestora și răspundere. Regulile, deciziile și procedurile ar trebui publicate, cu excepția cazurilor când există motive specifice ca acestea să nu fie date publicității.
4. În cazul când persoanele simple nu înțeleg mesajul instituției, atunci este vina *instituției* și nu a persoanei, deoarece instituția nu a explicat clar mesajul său.
5. Dacă ceva dintr-o tranzacție financiară, dintr-un contract pentru o aplicație informatică sau dintr-un set de date statistice cu privire la performanță pare prea frumos ca să fie și adevărat ... atunci aproape cu siguranță este așa. Membrii consiliului care nu sunt de specialitate nu ar trebui niciodată să ezite să pună

- întrebări experților. Jargoanele și prezentările sofisticate adeseori sunt folosite ca mijloace pentru a deghiza performanța slabă sau o lipsă de înțelegere chiar de către experți a acestor subiecte. Membrul consiliului care nu este de specialitate și care “pune o întrebare proastă” face un serviciu tuturor. Dacă experții *cu adevărat* înțeleg ceea ce vorbesc, ei vor fi capabili să explice acest lucru în mod clar unei persoane care nu este familiarizată cu subiectul prezentat.
6. Disputele între instituții cu privire la priorități – nu sunt în beneficiul clientului. Cu cât numărul instituțiilor care activează într-un anumit domeniu este mai mare, cu atât este mai importantă cooperarea dintre ele. Cooperarea în formă informatizată este la fel de importantă ca și comunicarea umană.
 7. Adoptarea deciziilor și procedurilor corecte chiar de la început este un proces aproape întotdeauna mai ieftin și mai rapid, decât în cazul adoptării unor greșite care trebuie corectate mai târziu – chiar dacă cele corecte iau mai mult timp prima dată.
 8. O prestație bună, exactă și făcută la timp nu va fi lăudată de media. Aceasta este pur și simplu ceea ce se cere de la o astfel de instituție. Activitatea proastă, întârzierile sau scandalurile de corupție vor fi știri de prima pagină. Acest fapt poate fi foarte deranjant și incorect, dar chiar așa se întâmplă.
 9. Dacă un scandal iese la iveală, el trebuie tratat în regim de urgență, în mod eficient și deschis. Adevărul nu este doar un lucru corect din punct de vedere moral, dar el deseori produce cel mai pragmatic efect. Adeseori, încercarea de a ascunde un scandal și nu scandalul propriu-zis este cea care prejudiciază cu adevărat reputația.
 10. Cel mai tânăr contribuabil al dumneavoastră este posibil să primească încă prestații peste 60 sau 80 de ani. Deci estimările făcute pentru viitor, nu doar pentru următorii trei sau cinci ani, ci pentru următoarea jumătate de secol sunt vitale în situația când dumneavoastră (și clienții) doriți să știți dacă sistemul pe care îl conduceți va reuși să-și onoreze promisiunile. Totuși, acestea sunt *doar* proiecții și nimeni nu poate fi sigur de ceea ce se va întâmpla mâine, ca să nu mai vorbim peste cinci sau 50 de ani. Deci, concluzia ar fi că proiecțiile trebuie derulate în continuare în mod regulat, iar aceasta înseamnă că modelele informatice care sunt folosite în acest scop trebuie să fie modernizate permanent. Ori de câte ori se face un nou set de proiecții, el ar trebui adus la cunoștința decidenților politici.

DEFINIȚIILE OIM PRIVIND SECURITATEA SOCIALĂ ȘI CERINȚELE DE BAZĂ ALE CONVENȚIEI 102 A OIM

OIM definește securitatea socială ca:

... protecția pe care societatea o asigură membrilor săi, printr-o serie de măsuri întreprinse împotriva suferințelor de natură economică și socială, care altfel ar fi cauzate de stoparea sau reducerea substanțială a câștigurilor din cauza bolii, maternității, accidentului de muncă, șomajului, invalidității, bătrâneții și decesului; asigurarea asistenței medicale; și asigurarea subsidiilor pentru familiile cu copii.

Sursă: OIM. 1984. Introducere în Securitatea Socială. p. 3.

Convențiile OIM privind securitatea socială stipulează standardele de structurare a prestațiilor, precum și de administrare și de finanțare a lor. Convenția OIM 102, Standardele minime de securitate socială asigură un îndrumar unic pentru dezvoltarea tuturor ramurilor securității sociale. În timp ce guvernelor li se oferă o flexibilitate considerabilă de a structura schemele de securitate socială pentru a satisface necesitățile și preferințele naționale, dispozițiile cheie ale acesteia prevăd:

- oricare prestație în bani ar trebui să fie asigurată prin plăți periodice “atâta timp cât există nevoia” pe care este proiectată să o satisfacă;

- prestațiile ar trebui să înlocuiască veniturile anterioare într-o anumită măsură;
- costurile prestațiilor și de administrare ar trebui suportate în mod colectiv prin intermediul contribuțiilor de asigurare sau impozite;
- contribuțiile de asigurare suportate de către angajați nu ar trebui să depășească 50 de procente din costul total al schemei;
- statul ar trebui să își asume cel puțin o responsabilitate generală de a furniza cum se cuvine prestațiile și de a administra corespunzător schemele de securitate socială; și
- reprezentanții persoanelor protejate ar trebui să participe la managementul schemei sau cel puțin să se asocieze cu ea în calitate consultativă.³⁹

³⁹ OIM și ISSA. “Securitatea socială: Modulul introductiv.” în: Materiale de instruire privind pensiile. Unitatea 3. p. 20.

CONVENȚIILE OIM CU PRIVIRE LA SECURITATEA SOCIALĂ

STANDARDE COMPREHENSIVE

Convenția (nr. 102), 1952 cu privire la securitatea socială, (Standarde Minime)

Recomandarea (nr. 67), 1944 privind securitatea venitului

Instrumente cu statut interimar

Recomandarea (nr. 17), 1921 cu privire la asigurarea socială (agricultură)

Recomandarea (nr. 68), 1944 cu privire la securitatea socială (forțele armate)

PROTECȚIA ASIGURATĂ ÎN DIFERITE RAMURI ALE SECURITĂȚII SOCIALE

Asistența medicală și prestația în caz de boală

Convenția (nr. 130), 1969 cu privire la asistența medicală și prestațiile în caz de boală

Instrumente cu statut interimar

Recomandarea (nr. 69), 1944 cu privire la asistența medicală

Prestația pentru bătrânețe, invaliditate și urmaș

Convenția (nr. 128) și Recomandarea (nr. 131), 1967 cu privire la prestațiile de bătrânețe, invaliditate și urmaș

Prestația pentru accidente de muncă

Convenția (nr. 121) și Recomandarea (nr. 121), 1964 cu privire la prestațiile pentru accidente de muncă

Instrumente cu statut interimar

Convenția (nr. 12), 1921 cu privire la compensațiile pentru lucrătorii-bărbați (agricultură)

Prestația pentru șomaj

Convenția (nr. 168) și Recomandarea (nr. 176), 1988 privind promovarea ocupării și protecția față de șomaj

Securitatea socială a lucrătorilor migranți

Convenția (nr. 118), 1962 cu privire la egalitatea de tratament (securitatea socială)

Convenția (nr. 157) 1982 cu privire la menținerea drepturilor de securitate socială

Recomandarea (nr. 167), 1983 cu privire la menținerea drepturilor de securitate socială

Instrumente cu statut interimar

Convenția (nr. 19) și Recomandarea (nr. 25), 1925 cu privire la egalitatea de tratament (compensația de accident)

MITUL CĂ FINANȚAREA REZOLVĂ SITUAȚIA DEMOGRAFICĂ ADVERSĂ⁴⁰

Nicholas Barr

“Un anumit grad de pre-finanțare este de dorit într-un sistem de securitate pentru bătrânețe. Acesta ajută la izolarea sistemului de șocul demografic.” (James 2000: 1).

Fie schema echilibrată PAYG, unde:

$$sWE = PR \quad (1)$$

unde s = rata de contribuție de securitate socială PAYG, W = salariul nominal mediu, E = numărul de lucrători, P = pensia medie nominală și R = numărul de pensionari. Într-o asemenea schemă contribuțiile curente ale forței de muncă acoperă exact plățile curente de pensii.

Pentru a arăta efectele unei situații demografice adverse, să presupunem că o numeroasă generație de oameni de vârstă activă în perioada 1 este urmată de o generație mai restrânsă în perioada 2 – ceea ce se întâmplă pe scară largă în majoritatea țărilor OECD și în țările în tranziție. Ca rezultat, forța de muncă mai restrânsă din perioada 2 trebuie să întrețină generația mai numeroasă de lucrători pensionați din perioada 1. Este recomandabilă evaluarea separată a cazurilor de producție statică și producție în creștere.

⁴⁰ Barr, N. 2000. “Reforma pensiilor: Mituri, adevăruri, și alegeri de politică.” Document de lucru al FMI.

PRODUCȚIA STATICĂ

Să presupunem că, din cauza unui declin al ratei natalității, E se înjumătățește. Alte lucruri fiind la fel, o schemă PAYG poate rămâne în echilibru în diverse moduri. Una dintre opțiuni este reducerea la jumătate a pensiei medii, P , impunând întregul cost al șocului demografic asupra pensionarilor. Acest lucru este problematic deoarece încalcă promisiunea făcută pensionarilor și din cauza potențialelor efecte asupra echității, inclusiv sărăcirea pensionarilor. Altă opțiune este dublarea ratei de contribuție, s , impunând astfel întregul cost asupra forței de muncă. Acest lucru este problematic datorită potențialelor efecte adverse asupra stimulării efortului de a munci. Alte opțiuni sunt discutate pe scurt.

Uneori se argumentează că schemele finanțate ocolesc această problemă: lucrătorii perioadei 1 acumulează economii de pensii; economiile unui lucrător reprezentativ acoperă exact fluxul său de pensii (adică valoarea prezentă a fluxului său de pensii egalează exact suma globală pe care a acumulat-o până la momentul pensionării sale); se argumentează că dacă numărul de lucrători din perioada 1 este mare, aceasta nu este o problemă, pentru că fiecare lucrător acumulează destul pentru a-și plăti pensia personală. Problema cu această argumentație este că deși acest lucru este adevărat în termeni nominali, este fals în termeni reali, așa cum a demonstrat Barr (1979). Pentru a înțelege de ce, trebuie menționat că problema de bază creată de schimbarea demografică este scăderea producției. Acest lucru afectează schema PAYG prin micșorarea bazei de contribuții, WE , implicit reducând nota de plată a pensiilor care poate fi suportată de o rată de contribuție dată. În ce privește pre-finanțarea, mecanismul este mai subtil dar în aceeași măsură este și inevitabil, operând prin intermediul unui dezechilibru între cerere și ofertă pe piața de mărfuri sau de active. Mecanismul merită a fi explicat. Discuția începe de la o economie închisă; extinderea ulterioară la o economie globală nu schimbă rezultatul.

Dacă o generație numeroasă de lucrători este urmată de o generație mai restrânsă, atunci se va produce o substanțială acumulare de fonduri de pensii aparținând generației în vârstă într-o perioadă când forța de muncă este în declin. Generația numeroasă, în vârstă, va căuta să-și retragă economiile acumulate pentru finanțarea nivelului dorit de consum în perioada de pensionare. Acel nivel dorit de cheltuieli pentru consum va întrece contribuțiile dorite de pensie ale generației mai tinere, mai restrânse. Dacă producția nu crește, dezechilibrul provocat se va manifesta în una din următoarele două căi:

- (a.) Să presupunem că pensionarii caută să aibă influență în ceea ce privește producțiile viitoare, prin construirea de depozite de bani, de exemplu, în obliga-

țiuni guvernamentale. În acest caz, consumul dorit al pensionarilor depășește economiile dorite ale lucrătorilor. Cererea excesivă pe piața de mărfuri cauzează inflația prețurilor, reducând puterea de cumpărare a anuităților pensionarilor.

- (b.) Să presupunem, în schimb, că pensionarii caută influență asupra producțiilor viitoare prin acumularea de active nemonetare, de exemplu acțiuni. În acest caz, vânzările dorite de active ale pensionarilor depășesc achizițiile dorite de active ale lucrătorilor. O ofertă excesivă pe piața de active reduce prețul activelor, diminuând acumulările de pensie și așadar a anuității care rezultă.⁴¹

Într-o situație sau alta, pensionarii nu primesc pensia reală pe care ei o așteaptă. Pensiile pre-finanțate fac față unor probleme similare cu care se confruntă și schemele PAYG și din exact același motiv – o criză de producție. Singura diferență este aceea că în cazul pre-finanțării procesul este mai puțin transparent și, din acest motiv este poate ales de politicieni, care preferă ca veștile proaste să fie percepute mai degrabă ca efecte ale pieții decât ale deciziilor politice.

CREȘTEREA PRODUCȚIEI

Întorcându-ne la ecuație (1), cu o producție statică, problemele PAYG ar putea fi rezolvate prin reducerea la jumătate a elementului P , prin dublarea ratei de contribuție, s , sau printr-o combinație a celor două. O soluție alternativă se creează acolo unde producția și implicit salariul mediu W se dublează, dar P rămâne constant. Deși acest lucru implică o scădere în rata de înlocuire, P/W , pensionarii – în mod categoric – primesc pensia reală care le-a fost promisă. În acest caz ecuația (1) se menține și schema PAYG rămâne echilibrată, fără nevoia de a reduce pensiile sau a crește contribuțiile.

În mod similar, producția crescută este o soluție completă pentru schemele pe bază de fonduri. Cazurile (a) și (b), descrise anterior, acum se vor desfășura după cum urmează:

⁴¹ Heller (1998) de asemenea face această observație. Un exercițiu de simulare după Brooks (2000) bazat pe un model de generații care se suprapun stocastic, cu acțiuni și obligațiuni, arată efectele de echilibrare generală pe care le are schimbarea demografică asupra câștigurilor din active, demonstrând detaliat modalitatea de producere a acestui rezultat.

- (a.) Piața de mărfuri: un declin în rata de economii la o ocupare deplină crește cererea agregată; dar dacă oferta agregată a crescut suficient, atunci nu mai există cerere excesivă pentru mărfuri și astfel nu mai există inflație. Ca în cazul PAYG, deși P/W scade, pensionarii primesc pensia reală la care se așteaptă.
- (b.) Piața activelor: o producție crescută de regulă implică faptul că lucrătorii vor avea salarii mai mari; dacă lucrătorii perioadei 2 doresc o pensie (de exemplu) de 50 de procente din salariile lor anterioare, cererile lor de active pe care să la dețină în acumulările de pensii vor crește direct proporțional cu salariile lor. În varianta simplificată, E se reduce la jumătate dar W se dublează, astfel încât cererea de active egalează vânzările dorite de pensionari. Astfel nu există o deflație a prețurilor activelor. Și încă odată pensionarii perioadei 2 primesc pensia reală pe care ei o așteaptă.

POLITICILE ÎN FAȚA SCHIMBĂRILOR DEMOGRAFICE

Astfel, întrebarea principală – și motivul accentului pus anterior asupra producției – privește modalitatea de încurajare a creșterii acestora și rolul pe care îl joacă (sau nu) pre-finanțarea în acest proces. În principiu, producția poate fi amplificată în două moduri. Una dintre abordări este creșterea productivității fiecărui lucrător, astfel crescând W în ecuația (1). Politicile elaborate pentru acest scop includ: (a) un utilaj de bază mai mult și de o calitate mai bună, de exemplu roboți și (b) îmbunătățirea muncii prin mai multă educație și instruire. A doua abordare este creșterea numărului de lucrători din fiecare cohortă de vârstă, astfel crescând E în ecuația (1). Astfel de politici includ: (c) politici de creștere a ofertei de forță de muncă, de exemplu, de către femeile căsătorite realizată prin punerea la dispoziție a facilităților pentru o mai bună îngrijire a copiilor, (d) creșterea vârstei de pensionare, (e) importarea directă a forței de muncă, de exemplu, printr-un regulament mai permisiv de imigrare,⁴² și (f) importarea indirectă a forței de muncă prin exportul de capital spre țări cu forță de muncă tânără.

Ce impact are pre-finanțarea asupra acestor politici? În mod evident nu are nici o legătură cu tacticile (b)–(e). Dovezile legate de efectul pre-finanțării asupra acumulării de echipament de bază prin politica (a) sunt controversate, acesta fiind un subiect

⁴² Deși acest lucru ar trebui să fie foarte riguros structurat pe etape pentru a preveni o altă fragmentare demografică într-o perioadă de 30-40 de ani.

discutat mai în detaliu în Secțiunea II. C. Efectul pre-finanțării asupra (f) necesită discuții. Accentul s-a pus pe producție pentru că ceea ce contează pentru pensionari este consumul și nu banii. Totuși, pensionarii nu sunt restricționați la consumul mărfurilor produse intern, ei pot consuma mărfuri produse în străinătate atât timp cât întocmesc o documentație de cerere a acelor mărfuri. Nu îi ajută cu nimic pe pensionarii britanici să agonisească teancuri de bancnote de lire sterline dacă nu există lucrători britanici care să producă ceva. Totuși, dacă lucrătorii britanici își folosesc unele din economiile lor pentru a cumpăra fabrici australiene, atunci, la pensionare, ei pot să vândă partea lor din producția fabricii în valută australiană, să cumpere mărfuri tot de la australieni și apoi să le importe în Regatul Unit. Acesta este un exemplu de politică (f).

Această abordare poate fi eficace, dar nu este un panaceu. Această politică nu mai este validă dacă toți lucrătorii australieni emigrează în California; în acest caz fabricile australiene rămân inactive și deci ambele monede – lira sterlină și dolarul australian – devin inutile. Astfel, structura de vârstă a populației în privința destinației investițiilor în străinătate este importantă. În al doilea rând, dacă un număr mare de pensionari britanici schimbă dolari australieni pe alte valute, rata de schimb australiană poate scădea, reducând astfel valoarea reală a pensiei. Astfel, țara ideală pentru plasarea investițiilor are o populație tânără și produce bunuri care sunt cerute pe piață. Acumularea de active în țările cu populații mai tinere poate fi de aceea o cale utilă de menținere a drepturilor asupra producției viitoare. Investițiile peste hotare prin fondurile de pensii este una din căile de implementare a acestei politici. Dar mai există și alte căi de a face acest lucru: Eu aș putea, de exemplu, să dețin parte din economiile mele în acțiuni australiene sau fonduri mutuale. Pre-finanțarea per se nu este de importanță capitală – ceea ce este de importanță capitală sunt economiile.

Concluzia la care duce acest lucru este triplă.

- Producția constituie variabila cheie în cazul problemelor demografice;
- Politica ar trebui să ia în considerație întreaga paletă de politici care promovează creșterea producției în mod direct;
- Din perspectiva macroeconomică, alegerea dintre sistemele PAYG și cu pre-finanțare este secundară.

În rezumat, argumentul că pre-finanțarea îi izolează pe pensionari de consecințele schimbărilor demografice, nu trebuie exagerat. Implicația politică este că dintr-un punct de vedere economic schimbarea demografică nu este un argument forte pentru o trecere către pre-finanțare.

CÂTEVA INDICII PENTRU A FI UN MEMBRU DE SUCCES AL CONSILIULUI

Warren McGillivray

O definiție largă a guvernancei unei scheme de securitate socială cuprinde trei nivele: (1) organul politic (legislativul) care legiferează schema, (2) consiliul director (sau consiliul consultativ) al schemei și (3) managementul și administrația schemei. O structură solidă de guvernare este esențială pentru orice schemă de securitate socială pentru a-și îndeplini obiectivele. Aceste *indicii pentru a fi un membru de succes al consiliului* se referă la al doilea nivel de guvernare. Ele sunt bazate pe observațiile efectuate asupra acțiunilor (sau inacțiunilor) membrilor consiliilor schemelor de securitate socială din multe țări.

În cazul primului nivel de guvernare, guvernele pun în aplicare legislația care înființează sau modifică schemele de securitate socială. O responsabilitate majoră a guvernelor este asigurarea protecției sociale a populației pe care o guvernează iar transferurile de resurse care rezultă includ deseori cote substanțiale din bugetele guvernelor. Guvernele sunt în mod explicit sau implicit garanții fundamentale ai schemelor de securitate socială și ele au un interes legitim și responsabilitate pentru scheme. Ele au de exercitat un rol central în securitatea socială prin adoptarea politicilor care sunt sensibile la dorințele și condițiile persoanelor protejate de scheme care, în mod incidental, sunt și votanți.

În mod ideal, legislația ce stabilește o schemă de securitate socială ar trebui să împuternicească și să permită determinarea detaliilor de către consiliu și personalul tehnic ale schemei. Recurgerea frecventă la legislativ pentru amendamente specifice duce inevitabil întreaga schemă la revizuri legislative. Schema de securitate socială

ar trebui mai degrabă să raporteze anual legislativului asupra operațiunilor sale și la intervale specifice (de exemplu, o dată la cinci ani) ar trebui să existe o revizuire completă a schemei din partea legislativului.

Există o diferență între interesul legitim al unui guvern pentru o schemă de securitate socială și intervenția politică. Riscul politic este că legislatorii vor căuta să realizeze un micro-management al schemei (de exemplu, să numească direct personalul de rang inferior, să conducă schema pentru a efectua investiții specifice și/sau să modifice prevederile schemei pentru capital politic pe termen scurt). În aceste circumstanțe, consiliul director al schemei operează cu o autoritate și independență insuficiente pentru a conduce operațiunile schemei în concordanță cu legislația și guvernul este înclinat să ignore sfaturile sale. Membrii de consiliu sunt de regulă numiți de guvern. Dacă consiliul director are independență insuficientă, practic nu mai are sens să fii membru al consiliului. Experiența se poate dovedi frustrantă din moment ce deciziile importante ce privesc schema pot fi luate în baza considerațiilor politice curente fără a ține seama de opinia consiliului. Dacă guvernul poate revoca un membru al consiliului oricând, în baza unui simplu capriciu sau ca urmare a exprimării a unor opinii contrare dorinței guvernului într-o anumită problemă, atunci faptul în sine de a fi membru al consiliului poate da satisfacții personale, dar poziția este pur și simplu cosmetică.

Majoritatea consiliilor au reprezentare tripartită - lucrători, angajatori și reprezentanți ai guvernului, așa cum este stabilit în Convenția 102 a OIM. Din nefericire, chiar și atunci când consiliile au o independență considerabilă, guvernarea lor a fost de multe ori dezamăgitoare, datorită cunoștințelor inadecvate ale membrilor despre principiile securității sociale și despre schema guvernată, fluctuațiile excesive ale membrilor consiliului și/sau eșecul membrilor consiliului de a-și aprecia rolul. Într-un număr tot mai mare, consiliile sunt consolidate prin intermediul numirii altor reprezentanți ai societății civile (de exemplu, pensionari) și persoane cu o competență profesională specifică. În timp ce membrii consiliului sunt adesea numiți de guvern din considerente politice, aceasta nu este pentru ei nici motiv și nici scuză în eșuarea desfășurării mandatului lor. Membrii consiliului ar trebui să se comporte ca niște părinți – educând o schemă de securitate socială în timp ce crește și se maturizează, așa încât obiectivele sale să fie realizate.

În condițiile în care consiliul are o putere reală pentru a governa operațiunile schemei de securitate socială și a conduce și superviza cel de-al treilea nivel de guvernare – managementul și administrarea schemei – desemnarea ca membru al consiliului este o onoare și o oportunitate pentru a influența un program național important care furnizează prestații importante lucrătorilor și dependenților lor.

Toate aceste soluții pentru a fi un membru al consiliului se aplică membrilor care au putere reală de a supraveghea operațiunile schemei ale căror consilii le deservesc și de a îndruma și influența guvernele cu sfatul și intervențiile lor.

1. ÎNVAȚĂ DESPRE SECURITATEA SOCIALĂ ȘI SCHEMA PE CARE O GUVERNEZI

A fi membru al consiliului unei scheme de securitate socială nu este similar cu faptul de a face parte din consiliul unei companii comerciale sau de stat. Desigur, multe obiective și operațiuni de management și contabilitate sunt la fel, dar o schemă de securitate socială este fondată prin statut și guvernarea ei, la nivel fundamental, se realizează prin legislativ. Comparativ cu o companie care are deținători de acțiuni, ea are deținători de interes –lucrătorii și angajatorii în calitate de contribuabili; lucrătorii și dependenții lor ca beneficiari. Operațiunile unei scheme de securitate socială sunt destul de diferite de cele ale unei companii comerciale. În securitatea socială accentul nu se pune pe valoarea pe termen scurt a “acționarului” și pe „linia de jos”, ci pe realizarea obiectivelor sociale pe termen lung ale schemei într-un mod sustenabil financiar.

În timp ce cursurile de administrare a afacerilor pot echipa potențialii membri ai consiliilor companiilor comerciale cu cunoștințe de contabilitate, financiare și de management de care ei au nevoie, există foarte puțină pregătire academică care se ocupă de securitatea socială. Pentru a fi un membru eficace al consiliului, este necesar să înveți despre securitatea socială. Un început excelent este *Introducerea în Securitatea Socială* a OIM. Centrul Internațional de Instruire al OIM ce se află în Torino oferă cursuri de securitate socială și Asociația Internațională de Securitate Socială oferă cursuri continue de educație.

Membrii consiliului ar trebui să învețe despre obiectivele schemei pe care o supraveghează. De exemplu, obiectivele unei scheme de pensii în mod normal includ înlocuirea venitului membrilor pe tot parcursul perioadei de pensionare, „netezirea” ciclului vieții, evitarea sărăciei, susținere financiară pentru persoanele cu dizabilități și pentru urmașii dependenți și asigurarea sustenabilității financiare a schemei.

Membrii consiliului ar trebui să întrebe:

- Sunt obiectivele schemei satisfăcute?
- Care sunt problemele?
- Apreciază părțile interesate schema în cauză? – Și dacă nu, de ce?

2. FII CONȘTIENT DE RESPONSABILITĂȚILE TALE FIDUCIARE

Numirea în cadrul unui consiliu al unei scheme de securitate socială este o onoare, dar nu este o sinecură. Membrii consiliului sunt administratorii împuterniciți/custozii contribuțiilor și intereselor membrilor schemei. Membrii consiliului trebuie să aibă conștiința responsabilității lor fiduciare, pe care să o exercite cu integritate și să utilizeze o judecată solidă. Ei ar trebui să fie culpabili pentru acțiunile (sau inacțiunile) pe care le desfășoară și care prejudiciază părțile interesate ale schemei de securitate socială. Membrii consiliului desemnați să reprezinte un grup de persoane interesate trebuie să se ridice deasupra oricăror curente ideologice sau partizane și să ia decizii în interesul tuturor membrilor și beneficiarilor actuali și viitori ai schemei.

Investițiile reprezintă o responsabilitate fiduciară crucială pentru membrii consiliului. Eșuarea investițiilor a rezultat în multe revocări din funcție a directorilor executivi și a membrilor consiliului. Pentru un consiliu care are independență investițională corespunzătoare, Îndrumările pentru Investirea Fondurilor de Securitate Socială publicate de Asociația Internațională de Securitate Socială stabilesc rolul și responsabilitatea membrilor consiliului și se ocupă de stabilirea strategiilor și obiectivelor investiționale și de procesul investițional. (Vezi <http://www.issa.int/pdf/GA2004/2guidelines.pdf>.) Îndrumările standardizează procesul investițional. Respectarea acestora protejează părțile interesate și apară membrii consiliului de acuzațiile legate de investiții, deoarece este inevitabil ca unele dintre ele să eșueze.

În timp ce operațiunile investiționale ale unei mari instituții financiare sunt considerate a fi mult mai interesante decât chestiunile lumești ale securității sociale, precum plata de prestații adecvate la timp sau asigurarea conformării cu cerințele schemei referitoare la contribuții, membrii consiliului și managementul nu trebuie să se concentreze pe investiții și să negligeze alte aspecte ale schemei de securitate socială.

3. DESCOPERĂ CUM SUNT TRATAȚI CLIEȚII

Indiferent cât de bine este proiectată și finanțată o schemă de securitate socială, contribuabilii și beneficiarii nu o vor aprecia decât dacă este eficient administrată într-o manieră favorabilă clientului. Singura modalitate prin care un membru al consiliului poate evalua personal satisfacția clientului față de schemă este prin intermediul întrevederilor cu contribuabilii – lucrători și angajatori și cu beneficiarii. Cu toate

că impresiile despre nivelul de satisfacție a clientului pot fi anecdotice, ele furnizează membrilor consiliului primele informații despre percepția publică a schemei și calitatea administrării ei și servesc drept bază de discuție pentru probleme de management.

Majoritatea schemelor de securitate socială au filiale. Anume în cadrul acestor filiale se produce contactul dintre schemă și clienții săi. Membrii consiliului ar trebui să viziteze aceste filiale (anonim dacă este posibil) pentru a constata dacă acestea sunt potrivit localizate și proiectate și dacă prestează servicii eficiente și orientate spre client.

4. FII PROACTIV – GÂNDEȘTE PE TERMEN LUNG

Membrii consiliului trebuie să privească spre viitor. Deseori, consiliile schemelor publice de pensii pur și simplu reacționează la problemele demografice sau financiare într-o manieră grăbită și nesatisfăcătoare.

Nici una dintre aceste probleme, și nici multe altele nu apar brusc. Atenția acordată rapoartelor actuariale asupra schemei poate să-i alerteze pe membrii consiliului în legătură cu potențialele probleme viitoare, permițându-le să propună guvernului soluții chibzuite și să obțină sprijinul pentru acestea. Altfel, membrii consiliului se pot confrunta cu diferite crize (uneori inspirate de mass-media) și să reacționeze într-un mod care să nu fie în avantajul părților interesate.

Deși nu este nevoie ca membrii consiliului să fie experți în tehnologii informaționale și comunicaționale (ICT), ei trebuie să fie la curent cu inovațiile din ICT și potențialul lor de a îmbunătăți administrarea și deservirea clienților schemei și să se asigure că managementul exploatează potențialul noilor realizări ale ICT.

5. FII SCEPTIC ȘI INDEPENDENT – DAR SOLICITĂ SFATURI

O abordare sceptică este prudentă pentru persoanele responsabile de supervizarea oricărei instituții. Consiliul este informat și consiliat de echipa managerială a schemei de securitate socială, dar responsabilitatea fiduciară globală a consiliului uneori nu va fi în acord cu viziunea administrativă mai limitată a managementului schemei.

Membrii consiliului ar trebui să caute consilierea experților exteriori, dar ar trebui să fie conștienți de faptul că experții s-ar putea să susțină viziuni care nu sunt întocmai în favoarea schemei.

Adițional la rapoartele prezentate de managementul schemei, consiliile mai primesc rapoarte de la auditori externi, evaluări actuariale periodice și rapoarte asupra performanței investițiilor. Aceste rapoarte pot fi foarte tehnice și membrii consiliului sunt deseori ezitanți în a le pune în discuție atâta timp cât nu au pregătirea tehnică. Rapoartele sunt elaborate pentru a informa consiliul și a-l ajuta în luarea deciziilor. Dacă membrii consiliului nu le înțeleg, atunci nu prea mai are sens producerea lor. Membrii consiliului trebuie să-și depășească atât ezitarea naturală de a pune întrebări, cât și teama de o posibilă afișare a ignoranței în legătură cu un subiect. Ei ar trebui să investigheze rapoartele, știind că dacă persoana care prezintă un raport este într-adevăr un expert, atunci el/ea va fi capabil/ă să explice chestiuni complexe într-un mod comprehensibil pentru toți.

Membrii consiliului au însărcinarea dificilă de a căuta recomandări, rămânând în același timp independenți de influența externă. Independența nu înseamnă că membrii consiliului acționează fără a ține cont de cadrul stabilit de legislație, de politicile guvernului sau de grupul de persoane interesate pe care îl reprezintă. Consiliul ar trebui să se consulte și să consilieze legislatorii, funcționarii guvernului și alte organe guvernamentale, de exemplu, banca centrală care furnizează câteodată supervizarea prudențială a schemei de securitate socială.

Re-desemnarea ca membru al consiliului ar trebui să fie rezultatul performanței excelente și nu achiesarea lui/ei la dorințele celor care l-au desemnat inițial. Cea mai bună relație dintre membrii consiliului de securitate socială și guvern este aceea care se întâlnește în mod normal între consiliul unei bănci centrale și guvern.

6. FII CONCENTRAT ȘI DESCHIS

Un membru al consiliului nu poate deveni expert în toate aspectele unei scheme de securitate socială, dar se poate concentra asupra unui domeniu particular – adecvarea prestațiilor, investițiile, finanțarea, administrarea etc. – și astfel poate deveni expert în domeniul ales. Prin aplicarea unor principii solide și consistente în domeniul specializării, un membru al consiliului poate câștiga atât respectul colegilor din consiliu, cât și al părților interesate, astfel construindu-și o reputație pentru cunoștințele și rectitudinea sa în protejarea intereselor lor.

Cu excepția cazului în care este cerută confidențialitatea (de exemplu, în situația anumitor investiții), un membru al consiliului ar trebui să fie deschis în privința modalităților sale de abordare a situațiilor controversate. Acest lucru poate duce la

criticile celor care nu acceptă o astfel de abordare, dar mai poate inspira și respect. Dacă ești supus criticii, treci peste ea din mers, deoarece acesta este prețul de a fi un membru principal al consiliului.

Este dificil pentru un membru al consiliului să fie transparent dacă operațiunile schemei nu sunt. În aceeași măsură în care se asigură de diseminarea largă a raportului anual al schemei (sau preferabil o versiune publicistică a acestuia), membrii consiliului ar trebui să depună toată stăruința pentru a stăvili îngrijorările și de a crea un suport public pentru schemă prin atragerea aportului adus de părțile interesate și publicarea deciziilor importante ale consiliului. Un membru al consiliului ce reprezintă un grup de persoane interesate ar trebui să fie răspunzător nu numai față de acesta dar și față de publicul larg pentru acțiunile sale individuale, precum și pentru cele colective ale consiliului.

7. NU ÎNCERCA SĂ REALIZEZI UN MICROMANAGEMENT

Exact în aceeași măsură în care legislatorii ar trebui să le ofere membrilor consiliului posibilitatea de a aborda chestiunile ce țin de propria lor competență, consiliul ar trebui să asigure conducerea și supervizarea dar să nu se implice în mod direct în managementul instituției de securitate socială. Directorul executiv și funcționarii superiori ai schemei au fost angajați pentru a acționa eficient în conformitate cu doleanțele consiliului. Dacă ei nu acționează potrivit așteptărilor, soluția ar fi ca, împreună cu directorul executiv și funcționarii superiori, consiliul să încerce să rezolve aceste chestiuni. În cazul când rezultatele sunt nesatisfăcătoare, ei vor fi înlocuiți. Consiliul ar trebui să reziste tentației de a administra operațiunile zilnice ale schemei. Acest lucru poate submina autoritatea directorilor, poate duce la crearea nesiguranței și formarea fracțiunilor în rândurile personalului și aproape întotdeauna produce rezultate mai proaste decât situația pe care consiliul încerca să o corecteze.

COMPONENȚA CONSILIILOR DE SECURITATE SOCIALĂ ÎN ȚĂRILE

SELECTATE DIN ECE

Țara și instituția	Componența consiliului
Albania <i>Instituti I Sigurimeve Shoqerore,</i> Institutul de Securitate Socială (SII).	Consiliul Administrativ compus din 12 membri: – 6 din ministerele guvernamentale (Finanțe, Economie, Muncă și Afaceri Sociale, Sănătate și Justiție) și din SII (un membru); – 2 din cele mai mari organizații ale lucrătorilor și unul din organizațiile beneficiarilor; – 3 din organizațiile patronale, din care unul trebuie să reprezinte agricultorii.
Estonia <i>Fondul de Asigurare a Sănătății</i>	Consiliul de Supervizare constituit din 15 membri, incluzând: – ministrul afacerilor sociale, ministrul finanțelor și președintele Comitetului de Afaceri Sociale al legislativului, – un oficial desemnat de Ministerul Afacerilor Sociale, – un membru al legislativului desemnat de Comitetul pentru Afaceri Sociale, – cinci membri din organizațiile ce reprezintă interesele persoanelor asigurate și – cinci membri din organizațiile patronale. Ministerul Afacerilor Sociale este președintele Consiliului de Supervizare în virtutea regulamentului de ordine interioară. Un Consiliu de Management compus din 3–7 oficiali remunerați raportează Consiliului de Supervizare.
Estonia <i>Fondul de Asigurări de Șomaj</i>	Consiliul de Supervizare constituit din 6 membri: – 2 numiți de Guvern – câte unul, fiecare numit de Confederația Estoniană a Sindicatelor și Confederația Estoniană Unională a Angajaților – numiți de Confederația Estoniană a Angajatorilor și Industriei Un Consiliu de Management compus din 3 oficiali remunerați raportează Consiliului de Supervizare.

<p>Polonia <i>Institutul de Asigurări Sociale (ZUS)</i></p>	<p>Consiliul de Supervizare este constituit din zece membri:</p> <ul style="list-style-type: none"> – trei sunt numiți de primul-ministru la propunerea ministrului responsabil de securitatea socială care acționează în colaborare cu ministrul responsabil de finanțele publice. – alți trei sunt numiți de organizația națională a angajatorilor, – trei de la organizațiile sindicatelor și ale pensionarilor și – unul de la asociația beneficiarilor.
<p>Serbia <i>Službeni glasnik RS</i> Fondul pentru Asigurări de Pensie și Dizabilitate din Serbia</p>	<p>Consiliul de Management are 15 membri – câte cinci reprezentanți pentru persoane asigurate, angajatori și beneficiari.</p> <p>Membrii Consiliului de Management sunt numiți de sindicatele reprezentative organizate la nivel republican, asociațiile angajatorilor organizate la nivel republican, asociațiile pensionarilor organizate la nivel republican, care au mai mult de 50,000 de membri înregistrați (pentru a reprezenta beneficiarii). Doi dintre reprezentanții angajatorilor sunt numiți de guvern, ținând cont de rolul lor de angajatori mari.</p> <p>Există de asemenea un Consiliu de Supervizare cu 4 membri, doi reprezintă persoanele asigurate, unul - angajatorii și unul - beneficiarii.</p> <p>Există consilii similare pentru fondurile agricultorilor și ale lucrătorilor pe cont propriu.</p>
<p>Slovenia <i>Socijalna poistovna,</i> Agenția de Asigurare Socială (SIA)</p>	<p>Consiliul tripartit de Supervizare are 15 membri:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 5 desemnați de asociațiile reprezentative ale sindicatelor și asociațiile de interes ale cetățenilor, pentru a reprezenta beneficiarii de prestații de pensii, – 5 desemnați de asociațiile angajatorilor și – 4 desemnați de guvern. <p>Președintele Consiliului de Supervizare este ministrul muncii, afacerilor sociale și familiei.</p> <p>Cu excepția președintelui, membrii Consiliului de Supervizare sunt aleși și revocați de către Consiliul Național (legislativul).</p>

CHESTIONAR DE AUTO-EVALUARE PENTRU MEMBRII CONSILIULUI

Acesta este o adaptare dintr-un chestionar proiectat de asociația franceză a instituțiilor de pensii AGIRC și inclus într-un manual pentru consiliile instituțiilor membre ale acesteia. (Vezi bibliografia pentru detalii.) Parcurgerea acestuia ar trebui să vă ajute să apreciați domeniile voastre de cunoștințe, punctele forte și punctele slabe, identificând astfel unde apare nevoia de a depune mai mult efort sau de a obține mai multă instruire.

Întrebări privind desemnarea mea în calitate de membru al consiliului	Da	Nu
Acceptând numirea mea ca membru al consiliului, am înțeles care urma să fie rolul meu și ce se aștepta de la mine.		
Pentru a defini o imagine amplă a ceea ce se cere de la mine, în noua mea calitate, am întrebat: <ul style="list-style-type: none"> – organizația pe care o reprezint, – colegii mei din consiliu care au fost în această poziție de mult timp, – directorul executiv și alt personal superior ai instituției, – orice altă sursă 		
Am copiii tuturor documentelor relevante despre instituție și activitățile sale.		
– Dacă răspunsul pentru întrebarea de mai sus este nu, am solicitat copiile care lipsesc din dosarul meu.		
Înainte de a începe exercitarea funcției, am avut deja ocazia să particip la seminarii despre rolul membrului consiliului.		
Membrilor consiliului li se oferă în continuare ajutor pentru perfecționarea cunoștințelor și abilităților de care au nevoie.		

Întrebări în legătură cu activitatea mea curentă	Da	Nu
Cred că îmi îndeplinesc rolul de membru al consiliului în spiritul mandatului încredințat mie.		
Particip activ la toate ședințele consiliului și ale sub-comitetelor ale căror membru sunt.		
Înainte de fiecare ședință parcurg cu atenție ordinea de zi și toate documentele anexe.		
Țin legătura cu experți care pot oferi asistență prin trecerea în revistă a punctelor ce necesită cunoștințe specializate.		
Pot contacta colegi din consiliu sau alte organe similare pentru a discuta chestiuni de interes comun.		
Dacă discuția din timpul ședințelor se desfășoară în termeni necunoscuți mie, atunci insist ca membrilor consiliului să li se ofere: <ul style="list-style-type: none"> – o explicație în plus în termenii unei persoane nespecializate, – materialele de bază dacă sunt necesare. 		
Am luat la cunoștință de: <ul style="list-style-type: none"> – declarațiile de misiune a instituției, obiectivele, țintele și – indicatorii de performanță utilizați. 		
Când se discută despre investiții în proiecte administrative și tehnologice viitoare, stabilesc dacă propunerile: <ul style="list-style-type: none"> – vor avea un efect pozitiv privind costul, calitatea administrării și servirea clienților; – sunt compatibile pe termen scurt și mediu cu bugetul instituției; – vor îmbunătăți capacitatea de comunicare cu alte instituții guvernamentale și cu clienții noștri. 		
Sunt bine informat/ă în legătură cu comentariile din mass-media privitoare la instituție și activitățile sale.		
Cunosc politica de personal a instituției și o consider a fi echitabilă și transparentă. Cred că noi conducem prin exemplu în acest domeniu.		
Finanțele instituției	Da	Nu
Înțeleg regulile de contabilitate publică aplicate de instituție.		
Am primit rezumate de la specialiști asupra aspectelor pe care nu le înțelegem.		
Înțeleg ce proporții din totalul cheltuielilor instituției sunt alocate administrării, inclusiv: <ul style="list-style-type: none"> – care sunt categoriile principale ale acestor cheltuieli și – cum sunt împărțite cheltuielile între sediul central și oficiile regionale/locale. 		
Cercetez atent datele bugetare și rapoartele adoptate și cer informații suplimentare asupra oricăror aspecte neclare.		

Aceste rapoarte ajung în timp suficient pentru o cercetare corespunzătoare înainte de ședința la care sunt discutate.		
Cercetez atent rapoartele de audit și scrisoarea pentru management a auditorului.		
Mă asigur că orice recomandări din cele raportate sunt îndeplinite.		
Dreptul membrului consiliului la informație	Da	Nu
Instituția ține la curent membrii consiliului asupra: <ul style="list-style-type: none"> – activităților sale, – revizuirile curente și programele de dezvoltare, – orice evoluții politice sau juridice relevante. 		
Membrilor consiliului le sunt trimise copii ale oricăror circulare, rapoarte, sau alte publicații emise de instituție.		
Membrii consiliului primesc rapoarte periodice asupra: <ul style="list-style-type: none"> – a noi cereri de prestații, plăți curente, cereri de prestații ce au fost respinse; – venituri și cheltuieli, atât cu prestațiile, cât și de administrare; – costurile administrative; – performanța în raport de obiective și repere; – recomandări de la auditori interni și externi; – acțiunea luată pentru implementarea acestora. 		
Cred că informația furnizată membrilor consiliului este suficientă pentru a le permite să ia parte activă la guvernarea instituției.		
Comunicarea despre instituție	Da	Nu
Cred că în rolul meu de membru al consiliului instituției, am o atribuție în a comunica despre activitățile instituției grupului de persoane interesate pe care îl reprezint.		
Am organizat sau participat în mod regulat la întâlnirile externe care furnizează informații despre activitățile instituției: <ul style="list-style-type: none"> – în cadrul organizației în care îmi desfășor activitatea; – pentru un grup mai mare sau pentru public. 		
Cred că știu și înțeleg destule despre activitățile instituției pentru a fi capabil de a lua parte activă la o astfel de întâlnire.		
Dacă nu se întâmplă așa, sunt capabil de a solicita instrucțiuni suplimentare de la: <ul style="list-style-type: none"> – persoane din organizația în care muncesc, – persoane din instituție. 		
Cred că sunt destul de bine informat pentru a participa activ în dezbateri legate de politicile de securitate socială în general și, în particular, despre viitoarele proiecte și posibile reforme.		
Consider că îmi îndeplinesc rolul de ambasador al instituției.		

Strategia investițională a instituției	Da	Nu
Înțeleg: – diferitele categorii de investiții accesibile instituției și – cum diferă caracteristicile lor, de exemplu nivelul lor de risc, lichiditate și rata probabilă de rentabilitate.		
Particip deplin la redactarea și revizuirea strategiei investiționale a instituției și înțeleg raționamentele pe care ea se bazează.		
Înțeleg modul în care performanța investițională este măsurată, inclusiv: – reperele utilizate, – motivările oferite de managerii de investiții atunci când raportează asupra unei deficiențe.		
Înțeleg structura comisioanelor și a altor impuneri realizate de managerii de investiții.		
Cercetez cu atenție aceste comisioane și alte impuneri atunci când sunt furnizate rapoarte.		
Proiecții pentru viitor	Da	Nu
Există rapoarte actuariale periodice privind prestațiile de securitate socială furnizate de instituția din care fac parte. – Aceste rapoarte privesc spre viitor o perioadă de..... ani. – Consiliul are ocazia de a discuta ipotezele și datele statistice cu experții care desfășoară această activitate.		
A fost sau este planificată o revizuire a cheltuielilor cu protecția socială în întreaga economie în țara mea.		

Cunoștințe și abilități

	Temă	Evaluati-vă cunoștințele și abilitățile (scrieți “bine”, “mediu”, “slab” + orice comentariu)
1	Istoria și structura prestațiilor furnizate	
2	Cadrul legislativ	
3	Structura instituției	
4	Stabilirea de obiective și măsurarea performanței	
5	Contabilitatea și controlul financiar	
6	Elemente de investiții	
7	Elemente de actuarial pe termen lung	

EXEMPLU DE NOTĂ DE INSTRUIRE

Obiectiv: alocarea a minimum două ore pe lună pentru instruire neoficială (lectură, discuții cu experții, etc.) și două zile de instruire oficială pe an.

Numele membrului:.....

Data de început pentru perioada acoperită de notă:

Data	Activitatea	Oficială sau neoficială? Comentarii

ALTE CĂRȚI UTILE, PUBLICAȚII ȘI PAGINI DE WEB

AGIRC. 1997. *Administrer une caisse de cadres*. Paris: AGIRC.

Barrand P., S. Ross, and G. Harrison. 2004. *Integrating a Uni.ed Revenue Administration for Tax and Social Contribution Collections*. IMF Working Paper. Dec 2004. Washington, D.C.: IMF.

Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB). 2004. *Investment Statement*. 5 August 2004. Online: www.cppib.ca.

Cichon, M., W. Newbrander et al. 1999. *Modelling in Health Care Finance*. Geneva: ILO/ISSA. 1999.

Cichon, M., W. Scholz et al. 2004. *Financing Social Protection*. Geneva: ILO/ISSA.

CIPFA. 2001. *Accounting and Auditing Standards – A Public Services Prospective*. London: CIPFA.

Czaputowicz, J. 2000. *Ethics of The Corps of Civil Service in Poland*. Paper presented at the International Institute for Public Ethics Conference “Ethics in the New Millennium – Bridging the Public and Private Sectors.” 24–28 September 2000. Ottawa, Canada.

Daykin, C. 2004. *Financial Governance and Risk Management of Social Security*. Presentation to ISSA General Assembly. September 2004.

European Institute of Public Administration. 2004. *Ethics in the Public Services of the European Union Members States*. Survey for the 42nd meeting of the Directors-

- General of the Public Service of the European Union Member States. 27–28 May 2004. Dublin, Ireland. Online: www.eipa.nl.
- European Union. 2004. *Social Partners' Preparatory Programme for EU Accession*. Brussels: EU.
- Financial Times. 2004. "Understanding Performance Management" supplement to *Financial Times*. 6 October 2004.
- Fultz, E. and M. Ruck. 2002. *Reforming Worker Protections: Disability Pensions in Transformation*. Budapest: ILO–CEET.
- Fultz, E. and T. Stanovnik (eds.). 2004. *Collection of Contribution: Trends, Issues and Problems in Central and Eastern Europe*. Budapest: ILO–CEET.
- Gillion, C., J. Turner, C. Bailey, D. Latulippe (eds.). 2000. *Social Security Pensions: Development and Reform*. Geneva: ILO.
- GVG. 2003a. *Social Protection in the Candidate Countries*. Country Study 40. Estonia, Latvia, Lithuania. Berlin: AKA.
- GVG. 2003b. *Social Protection in the Candidate Countries*. Country Study 41. Czech Republic, Slovakia, Poland. Berlin: AKA.
- GVG. 2003c. *Social Protection in the Candidate Countries*. Country Study 42. Bulgaria, Hungary, Romania, Slovenia. Berlin: AKA.
- ILO. 1998. *Internal Guidelines for the Actuarial Analysis of a National Social Security-Pension Scheme*. Geneva: ILO Social Security Department, Financial, Actuarial and Statistical Branch.
- ILO. 1998a. *Social Security Principles*. Social Security Manual 1. Geneva: ILO.
- ILO. 1998b. *Administration of Social Security*. Social Security Manual 2. Geneva: ILO.
- ILO. 1998c. *Social Security Financing*, Social Security Manual 3. Geneva: ILO.
- ILO. 1998. *Social Health Insurance*, Social Security Manual 5. Geneva: ILO.
- ILO. 2002. *The ILO Pensions Model: A Technical Guide*. Geneva: ILO Social Security Department, Financial, Actuarial, and Statistical Branch, Geneva.
- International Actuarial Association (IAA). 2002. *Final IAA Guidelines of Actuarial Practice for Social Security Programs*. Adopted by Council of IAA. 21 October 2002. Online: www.actuaries.org/members/en/committees/SOCSEC/documents/SS_Guidelines_nal_en.pdf.

- International Network of Pension Regulators and Supervisors/International Social Security Association. 2003. *Complementary and Private Pensions throughout the World*. Geneva: INRRS/ISSA.
- International Organization of Supreme Accounting Bodies (INTOSAI). *Lima Declaration of Guidelines on Auditing Precepts*. Online: www.intosai.org.
- International Social Security Association (ISSA). 1995. Training manual produced in conjunction with UK DSS/Benefits Agency, for social security administrators.
- International Social Security Association (ISSA). 1997. *Re-engineering of Social Security Institutions*. Papers from joint conference of ISSA/Inter-American Conference on Social Security. 3-6 June 1997. Washington, D.C.
- International Social Security Association (ISSA). 2000. *Re-engineering in Social Security Institutions: Guidance Manual Based on Experience*. Geneva: ISSA.
- International Social Security Association (ISSA). 2001. *Measuring Performance in Social Security Institutions: Outcome Oriented Management*. Compendium of Conference Reports. Geneva: ISSA.
- International Social Security Association (ISSA). 2004. *Guidelines for the Investment of Social Security Funds*. ISSA Study Group Paper on the Investment of Social Security Funds. Porto, Portugal. 1-2 April 2004.
- ISSA/IBM. 2004. *Information and Communications Technology (ICT) Social Security Project Management: Ten Issues on ICT Management in Social Security Organizations*. Geneva: ISSA. Online: www.issa.int.
- Investment Management Association (IMA). 2002. *Pension Fund Disclosure Code*. London: IMA. Online: www.investmentuk.org/news/standards/pfdc2.pdf.
- Iskander, M. and N. Chamiou. 2000. *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. Washington, D.C.: World Bank.
- Iyer, S. 1999. *Actuarial Mathematics of Social Security Pensions*. Geneva: ILO/ISSA.
- Linder, J., R. Wheeler and T. Wiley. 2004. *Creating Value through Performance Management in Social Security Administrations*. Geneva: ISSA Technical Commission on Information Technology.
- McGillivray, W. 1996. "Actuarial Valuations of Social Security Schemes: Necessity, Utility and Misconceptions." *Social Security Financing: Issues and Perspectives*. Geneva: ISSA.

- McGillivray, W. 2001. "Contribution Evasion: Implications for Social Security Pension Schemes." *International Social Security Review*. Vol. 54, No. 4.
- National Audit O.ce (NAO). 1997. *Value for Money Handbook*. London: NAO.
- National Audit O.ce (NAO). 2004. *Improving IT Procurement: Report by the Comptroller and Auditor General*. HC 877 Session 2003–2004: 5 November 2004, London: NAO.
- Nunberg, B. 2000. *Ready for Europe: Public Administration Reform and European Union Accession in Central and Eastern Europe*. Washington, D.C.: World Bank.
- OECD. 1998. *Principles For Managing Ethics in The Public Service*. Online: <http://www.oecd.org>.
- Open Society Institute. 2002. *Corruption and Anti-corruption Policy in Lithuania*. Online: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN01831.pdf>
- Palidauškaite, J. 2003. *Codes of Conduct for Public Servants in Eastern and Central European Countries*. Kaunas: Kaunas University of Technology.
- Plamondon, P. et al. 2002. *Actuarial Practice in Social Security*. Geneva: ILO/ISSA.
- Ross, S. 2004. "Collection of Social Contributions: Current Practice and Critical Issues." ISSA International Conference on "Changes in the Structure and Organization of Social Security Administration." Krakow, Poland. 3–4 June 2004.
- Scholz, W. et al. 2000. *Social Budgeting*. Geneva: ILO/ISSA.
- Stanovnik, T. 2004. "Contribution Compliance in Central and Eastern European Countries: Some Relevant Issues." *International Social Security Review*. Vol. 57, No. 4.
- Svorenova, M. and A. Petrášová. 2004. *Social Protection Expenditure and Performance Review of the Slovak Republic*. Budapest: ILO–CEET.
- Taylor, S. 2004. "Getting it Right." *The Actuary*. Aug 2004. London, Staple Inn Actuarial Society. Online: www.the-actuary.org.uk.

PAGINI DE WEB

International Labour Organization (ILO)	www.ilo.org
International Organization of Supreme Accounting Bodies	www.intosai.org
International Social Security Association (ISSA)	www.issa.int
University of Lausanne	www.unil.ch
University of Maastricht	www.fdewb.unimaas.nl
World Wide Web Consortium (W3C)	www.w3c.org

ABREVIERI ȘI ACRONIME

AGIRC	– Asociația Generală a Instituțiilor de Pensii ale Personalului Managerial (Franța)
ARRCO	– Asociația Generală a Instituțiilor de Pensii ale Lucrătorilor (Franța)
ECE	– Europa Centrală și de Est
CPP	– Planul de Pensii Canadian
DB	– Sistem de prestații definite
DC	– Sistem de contribuții definite
EIPA	– Institutul European de Administrație Publică
IAA	– Asociația Internațională de Actuarial
ICT	– Tehnologii informaționale și comunicaționale
ILO FACTS	– Organizația Internațională a Muncii – Serviciul Financiar și Actuarial
IP	– Indicator de performanță
IPSAS	– Standarde internaționale de contabilitate pentru sectorul public
ISSA	– Asociația Internațională pentru Securitate Socială
PAYG	– Pay-as-you-go
PIB	– Produsul Intern Brut
SAS	– Sistem de Contabilitate Socială
SIA	– Agenția de Asigurare Socială (Slovacia)
SCN	– Sistem de Conturi Naționale

- SPERs – Revizuiți ale Cheltuielilor și ale Performanței Protecției Sociale
- SSA – Administrația Securității Sociale (Republica Cehă)
- UE – Uniunea Europeană
- VFM – Valoare pentru bani
- ZUS – Instituția de Asigurare Socială (Polonia)

ISBN 92-2-818762-X
978-92-2-818762-5