



UNITAT 2

CORRUPCIÓ EN ELS SECTORS PÚBLIC I PRIVAT

CONTINGUTS

1. **Corrupció en el sector públic**
2. **Corrupció en el sector privat**

OBJECTIUS

1. **Explicar la diferència entre la corrupció del sector públic i la del sector privat.**
2. **Conèixer teories per explicar la corrupció en el sector públic.**
3. **Descriure i avaluar el paper del sector privat en la lluita contra la corrupció.**



Autor/a: Elaborat per l'Oficina de Prevenció i Lluita contra la Corrupció a Illes Balears, i inspirat en la iniciativa E4J de l'Oficina de Nacions Unides per a la Droga i el Delicte.

Data d'elaboració; maig-juny 2021

Aquesta obra es difon mitjançant la llicència [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Corrupció en el sector públic

Aquesta unitat presenta una visió general dels actes i manifestacions més habituals de la corrupció en el sector públic. Per entendre millor per què es produeix la corrupció en el sector públic, en aquest capítol s'analitzen marcs teòrics com l'agent-director, l'acció col·lectiva i les teories institucionals i de joc.

En el capítol s'analitzen els controls efectius i els mecanismes de rendició de comptes per reduir els riscos de corrupció en el sector públic, com dissenyar institucions i processos públics de manera que limitin els incentius i les oportunitats per a la corrupció.

També inclou debats específics de contractació i empreses públiques, dos àmbits del sector públic especialment vulnerables a la corrupció.

Aquest capítol també es basa en debats sobre la bona governança, la detecció de corrupció i els marcs nacionals anticorrupció i aspectes relacionats amb la integritat i l'ètica pública.

1.1. Manifestacions i conseqüències de la corrupció en el sector públic

En el sector públic es produeixen tot tipus de corrupció vistes en la Unitat I.

Més enllà de la complexa formulació jurídica del concepte de corrupció, la idea principal és que algú a qui se li doni algun valor (com actius, fons o inversions) el prengui per al seu propi benefici o l'hagi transferit a una altra persona, en detriment d'altres. És essencialment una combinació de traïció i robatori.

Les manifestacions de corrupció soscauen la independència o representació democràtica en la presa de decisions i els processos justos i competius en la formació i contractació de personal governamental.

La corrupció es manifesta de diferents maneres en diferents àmbits del sector públic. Per exemple, les pràctiques corruptes en els àmbits de la seguretat i la defensa poden incloure patrocini i suborn per assegurar la compra de material militar a una empresa determinada, mentre que en el sector sanitari pot referir-se a les gratificacions que els pacients han de pagar als seus metges o a l'abús de fons sanitaris per part de funcionaris i metges públics. En l'àmbit educatiu, la corrupció es produeix quan els professors demanen favors als seus alumnes a canvi d'aprovar-los un examen o fer-los entrega d'un diploma.



Entre les pràctiques de corrupció més habituals en la policia i la judicatura es troben la manipulació de casos i proves per part de la policia, o les resolucions judicials dictades per satisfer a la part afavorida.

Totes aquestes pràctiques condueixen a la frustració, el descontentament, la polarització i fins i tot el conflicte entre les persones.

Les conseqüències de la corrupció en el sector públic són ben conegudes: augmenta significativament els costos dels béns i serveis públics, condueix a una mala assignació de recursos públics, afebleix la creació i implementació de polítiques i destrueix la confiança pública en el govern (FMI, 2016; Graycar, 2015).

Locatelli i altres (2017) mostren com la corrupció en els trens d'alta velocitat d'Itàlia empitjora el seu rendiment en termes de cost i temps. Els autors també utilitzen aquest cas d'estudi per examinar l'impacte de la corrupció en els megaprojectes (projectes complexos d'alt valor afegit amb un impacte durador en l'economia, el medi ambient i la societat). Casos com l'escàndol del pont de Padma a Bangla Desh, el terratrèmol a Ciutat de Mèxic el 2018 i el desastre en un ferri sud-coreà exemplifiquen com els grans projectes d'infraestructures es concedeixen a determinades empreses per motius de corrupció. Aquestes empreses utilitzaven materials barats i de baixa qualitat, descuidaven els procediments de seguretat i gaudien d'impunitat i descontrol per part del govern sobre les seves accions.

L'impacte de la corrupció en el sector públic ve determinat per la seva freqüència i abast. És a dir, la corrupció en el sector públic pot ser episòdica (un sol acte de corrupció) o sistèmica (un patró generalitzat d'activitats i pràctiques corruptes al llarg del temps) i els seus efectes poden ser de naturalesa aïllada o continuada. Per exemple, un servidor públic que roba eines d'oficina per vendre a l'exterior pot tenir efectes adversos limitats, especialment si es tracta d'un cas aïllat. Al contrari, un patró generalitzat de corrupció com el que s'observa en els casos de captura estatal té efectes polítics i econòmics de llarga durada i potencialment devastadors.

No obstant això, també hi ha greus implicacions morals per a qualsevol acte de corrupció. A més a més, fins i tot els casos episòdics de corrupció, a la llarga, poden conduir a una cultura poc ètica, que pot escalar fins a la corrupció sistèmica que perjudica la confiança pública en les institucions governamentals, perjudica la integritat de les polítiques i distorsiona els resultats del sector públic.

1.2. Causes de corrupció en el sector públic

Hi ha diversos factors a nivell de país que han incidit en el funcionament dels Governos i els seus serveis, la qual cosa al seu torn influeix en l'existència i



preponderància de la corrupció en el sector públic. Una llista no exhaustiva de factors inclou:

- Mida del país: La investigació mostra que els països geogràficament grans i amb baixa densitat de població poden ser més propensos a la corrupció a causa de la gran quantitat de dificultats de seguiment dels funcionaris públics en llocs dispersos (Goel i Nelson, 2010).
- Antiguitat del país: Els països recentment independents, o els que acaben de passar de règims autoritaris a democràcies, poden afrontar més corrupció a causa, per exemple, de sistemes de governança subdesenvolupats o oportunitats de recerca d'ingressos creades per la privatització dels actius estatals (Goel i Nelson, 2010).
- Assignació de recursos: El monopoli del sector públic en la distribució i assignació de drets als recursos naturals permet explotar oportunitats econòmiques amb finalitats corruptes. El lloc web de l'Institut de Governança de Recursos Naturals destaca que «donada la seva naturalesa altament concentrada i rendible, les indústries del petroli, el gas i la mineria poden generar el tipus d'incentius polítics i privats que afavoreixen la recerca d'ingressos i la captura institucional (o estatal)».
- Inestabilitat política: L'estabilitat política s'associa amb nivells baixos de corrupció, mentre que la probabilitat de corrupció és més alta en entorns amb inestabilitat política (Lerman, Loayza i Soares, 2005).
- Salari: També es creu que els salaris baixos i la pobresa resultant en el sector públic contribueixen a la corrupció en alguns països (Tanzi, 1998).
- Absència de l'Estat de dret: L'anarquia o un mal Estat de dret és un contribuent important a la corrupció a nivell governamental. La probabilitat d'actes corruptes pot augmentar en llocs on l'ordenament jurídic és incapaç de sancionar aquells funcionaris implicats en la corrupció (La Porta i Altres, 1999; Treisman, 2000).
- Fracàs de la governança: Shah (2006) argumenta que la corrupció en el sector públic és el resultat del fracàs de la governança. La mala governança pot sorgir d'una gestió del sector públic de baixa qualitat, la manca de rendició de comptes, la mala relació entre el Govern i la ciutadania, el marc legal feble, la manca de transparència en els processos del sector públic i la mala difusió de la informació.
- Mida del Govern: Les investigacions presenten resultats variats sobre la relació entre la corrupció i la mida del Govern. Segons Goel i Nelson (2010) i Rose-Ackerman i Palifka (2016), com més gran és el Govern, més oportunitats per als funcionaris de buscar rendes. Per contra, Gerring i Thacker

(2005) troben que la mida del Govern no té cap correlació amb nivells més alts de corrupció.

- **Naturalesa de la burocràcia:** Tanzi (1998), Kaufman i Wei (1999) i Goel i Nelson (2010) conclouen que la burocràcia governamental i la intervenció del govern en l'economia promouen la corrupció. Tanzi (1998) també afirma que «l'existència de regulacions i autoritzacions dona cert poder de monopoli als funcionaris que han d'autoritzar o inspeccionar l'activitat».
- **La despesa pública en l'àmbit local:** Un estudi de Corrado i Rossetti (2018) aborda la corrupció pública en diverses regions d'Itàlia. Utilitzant una dada regional sobre els delictes de corrupció dels funcionaris públics, combinada amb variables demogràfiques i socioeconòmiques, van trobar que l'abast de la despesa pública a nivell local explica la corrupció, però que les condicions socioeconòmiques i culturals també importen.
- **Capital social:** El capital social es refereix a «vincles, valors compartits i coneixements en la societat que permeten a individus i grups tenir confiança mútua i així treballar junts» (OCDE, 2007c, p. 102). L'estudi de Corrado i Rossetti (2018) va trobar que les regions amb més capital social tenen més probabilitats de tenir nivells més baixos de corrupció.
- **Conflictes d'interès:** L'OCDE defineix el conflicte d'interessos com "un conflicte entre el deure públic i els interessos privats d'un empleat públic, on l'empleat té interessos que podrien influir indegudament en la forma correcta d'exercici de les seves funcions i responsabilitats oficials". L'existència d'un conflicte d'interessos en si no és necessàriament il·legal. El que és il·legal és no revelar un conflicte d'interessos o una mala gestió d'aquest.

L'Oficina Anticorrupció a les Illes Balears ha creat un simulador de conflictes d'interès, per a els diputats, funcionaris, alts càrrecs de la CAIB, càrrecs electes d'EELL i alts càrrecs d'EELL.

<https://simulador.oaib.es/index.php?idioma=CA>

1.3. Teories que expliquen la corrupció

Com que la corrupció és un fenomen complex, cap teoria ho explica en la seva totalitat. Vegem les principals teories utilitzades per explicar per què és la corrupció.

- El model agent-principal assumeix que els agents (funcionaris públics) serveixen per protegir els interessos del principal (ja siguin persones, parlaments o supervisors). En realitat, però, els interessos dels agents sovint di-

fereixen dels interessos del principal, i mentre que aquest pot imposar certes regles en la relació agent-principal, hi ha asimetria informativa en benefici de l'agent que podria utilitzar per al seu benefici personal (Groenendijk, 1997). En aquest context, un problema d'agència es produeix quan l'agent opta per participar en una transacció corrupta, seguint els seus propis interessos i en detriment dels interessos del principal. Per limitar el problema de l'agència, el principal pot dissenyar incentius i plans (per exemple, seguiment, socialització i supervisió) per prevenir possibles abusos per part de l'agent

- Teoria de l'acció col·lectiva. Durant dècades, la literatura econòmica es va basar en el model agent-principal per explicar la corrupció (Groenendijk, 1997). Més recentment, la teoria de l'acció col·lectiva ha sorgit com una explicació alternativa sobre per què persisteix la corrupció sistèmica tot i que la llei afirma que és il·legal, i per què la corrupció es resisteix a molts altres esforços anticorrupció en alguns països. La teoria de l'acció col·lectiva va més enllà de les relacions agent-principals tradicionals i emfatitza la importància de factors com la confiança i com els individus perceben el comportament dels altres. Persson, Rothsten i Teorell (2013) veuen la corrupció sistèmica com un problema col·lectiu, ja que la gent racionalitza el seu propi comportament a partir de la percepció del que altres persones farien en la mateixa situació.

Quan la corrupció es converteix en norma social, tothom comença a veure-la simplement com la manera en que es fan les coses. La gent és conscient de les conseqüències negatives de la corrupció generalitzada, però es dedica a accions corruptes perquè creuen que «no té sentit ser l'única persona honesta en un sistema corrupte» (Marquette i Pfeiffer, 2015). En aquest entorn, les mesures anticorrupció basades en el model d'agent principal no seran efectives, ja que no hi ha «principals amb principis» que facin complir els estàndards anticorrupció (Klitgaard, 2004; Persson, Rothstein i Teorell, 2013). Una cultura institucional o organitzativa de la corrupció condueix a la normalització de les pràctiques corruptes tant a nivell social com individual, i a la impunitat quan es vulneren o ignoren les regles formals anticorrupció (Appolloni i Nshombo, 2014).

Combatre la corrupció en aquestes circumstàncies requereix enfocaments col·lectius i coordinats, com coalicions de reformes o aliances proactives d'organitzacions afins. Aquests enfocaments sovint s'anomenen iniciatives "d'acció col·lectiva".

- Teoria institucional. La teoria institucional (també coneguda com a institucionalisme) aprofita les característiques institucionals del país i del Govern, com l'Estat de dret preexistent, les normes anticorrupció ben definides i les institucions anticorrupció independents amb poders coercitius, per expli-

car la corrupció en el sector públic. La teoria institucional «examina els processos i mecanismes pels quals les estructures, esquemes, regles i rutines es converteixen en guies establertes que exerceixen l'autoritat sobre el comportament social» (Scott, 2004).

Per entendre la corrupció, la teoria institucional proporciona el context social i proposa una taxonomia per entendre com la corrupció pot arrelar en les organitzacions, les institucions i la societat, malgrat l'existència d'un marc anticorrupció (Luo, 2005).

Aquesta visió emfatitza que, si bé la corrupció pot ocórrer a nivell individual, també pot tenir un caràcter institucional en els casos en què les institucions s'estructuren d'una manera que les desvii del seu propòsit original. Un exemple paradigmàtic és el finançament privat de campanyes polítiques als Estats Units. Els candidats que es presenten a les eleccions poden rebre suport financer de fonts privades tan diverses com ciutadans ordinaris, corporacions privades i grups culturals o religiosos. D'aquesta manera, podria succeir que, un cop elegit, un polític que ha rebut el suport financer d'una empresa privada impulsi alguna regulació que tingui com a objectiu reduir la pressió fiscal a la zona on opera aquesta empresa. En aquest exemple, la combinació de suport financer il·limitat i falta de transparència són un problema, perquè encara que els candidats no actuen il·legalment a nivell individual, és evident que la pràctica de la donació privada és susceptible a la corrupció política.

Per tant, l'enfocament institucionalista suggereix que per estudiar la corrupció hauríem de centrar-nos en la "cistella plena" (les pràctiques i mecanismes institucionals que distorsionen) i no en les "pomes podrides" (mal comportament individual).

- Teoria de jocs. Una altra teoria que explica la preponderància de la corrupció en el sector públic és el joc. Aquesta teoria agafa elements de la literatura econòmica i pretén donar raons per a les decisions corruptes dels funcionaris públics. En aquest context, la gent s'enfronta al "dilema del presoner", que «il·lustra un conflicte entre raonaments individuals i col·lectius» (Kuhn, 2019): La persona tem un desavantatge si es nega a participar en pràctiques corruptes, mentre que altres persones en la mateixa situació no es neguen a fer-ho. Com a resultat, totes les persones obtenen algun tipus de benefici, que, no obstant això, sempre és inferior al benefici que cadascuna d'elles hauria obtingut si s'haguessin negat a participar en pràctiques corruptes.

Això s'il·lustra, per exemple, en l'àmbit de la contractació pública, on els implicats en la corrupció són agents del sector privat que no estan segurs de l'actuació d'altres. Per tant, la por a perdre davant els competidors que ac-

tuen de manera il·legal o poc ètica motiva les empreses ètiques a participar en la corrupció en l'adquisició.

1.4. Prevenció de la corrupció en el sector públic

Els enfocaments anticorrupció tradicionals basats en la creació de més regles, el compliment més estricte i l'aplicació més estricta de la llei han estat limitats a la pràctica. Centrar-se en un enfocament merament punitiu no soluciona les arrels del problema, ja que sembla que, per a cada persona empresonada corrupta, almenys n'apareix un de nou i que la corrupció en lloc de ser controlada es torna cada vegada més sofisticada.

A més, un enfocament tradicional de l'aplicació de la llei pot ser contraproductiu, ja que proporciona un signe de desconfiança cap als servidors públics, i pot donar la impressió que la mala conducta és comuna i, per tant, es necessiten més normes i regulacions que la controlin. A més, els sistemes centrats en el compliment poden fer creure als servidors públics que, tot i que no estan infringint la llei, estan actuant èticament. Per descomptat, això no vol dir que els casos ja no siguin investigats i sancionats, sinó que donin igual o més visibilitat a les accions proactives per promoure la integritat. Equilibrar regles i enfocaments basats en valors és essencial per a la implementació efectiva dels sistemes d'integritat.

Com reconeix la CNUCC a l'article 5, els principis fonamentals associats a la prevenció de la corrupció en el sector públic són l'Estat de dret, la correcta gestió dels afers públics i els béns públics, la integritat, la transparència i la rendició de comptes. En els articles 7 i 8, la CNUCC exigeix als Estats que estableixin mesures específiques per garantir l'adhesió a aquests principis. Aquestes mesures inclouen l'adopció de sistemes basats en mèrits per a la contractació i promoció de funcionaris públics, la implementació de criteris per a l'elecció de càrrecs públics, la millora de la transparència del finançament dels partits polítics, la prevenció de conflictes d'interessos, la promoció de codis de conducta per al sector públic i l'establiment de sistemes de declaració d'actius. Les mesures addicionals per prevenir la corrupció, proposades als articles 10 i 13 de la CNUCC, inclouen promoure la participació dels grups d'interès i el govern obert. A continuació es resumeixen aquestes i altres mesures que poden prevenir la corrupció en el sector públic.

- Codis de Conducta. D'acord amb l'article 8 de la CNUCC, aquests codis s'utilitzaran per promoure els estàndards personals (integritat, honestat i responsabilitat) i les responsabilitats professionals per l'acompliment adequat, imparcial, honorable i adequat de les funcions públiques. Els codis són una guia per als funcionaris públics sobre com comportar-se en relació



amb aquests estàndards i com es poden trobar responsables de les seves accions i decisions.

- **Sistemes de recompensa i incentius.** A nivell bàsic, tots els països han d'establir un sistema que premii el comportament adequat i criminalitzi el comportament corrupte del sector públic. El sistema ha d'incloure motivacions extrínseques, com ara un salari digne i nomenaments i promocions basades en mèrits. Les investigacions de l'Agència dels Estats Units per al Desenvolupament Internacional (USAID, 2017) suggereixen que no hi ha cap correlació entre els baixos salaris dels funcionaris públics i la corrupció a tots els països, però que, en alguns casos, els salaris més alts i els nomenaments i promocions basats en mèrits s'associen a una menor probabilitat que s'acceptin pagaments il·legals. Pel que fa a les motivacions intrínseques, hi ha una menor tolerància a la corrupció entre les persones que estan satisfetes amb el seu treball (Kwon, 2014).
- **Accessibilitat a la contractació pública.** L'accessibilitat completa és necessària per augmentar la competència en la contractació pública i fomentar la participació de les petites i mitjanes empreses (PYMES) en la contractació pública. Es fomenta l'accés reduint la burocràcia inherent al procés de licitació, quan es redueix el cost de participació en la contractació pública i el procés es racionalitza.
- **Direcció de Recursos Humans.** Les normes i procediments de contractació, rotació, promoció laboral, professionalització i formació dels empleats públics també juguen un paper important en la lluita contra la corrupció en el sector públic. Per exemple, s'espera que la rotació de personal en posicions vulnerables a la corrupció ajudi a evitar que es formin relacions corruptes i trenquin les relacions corruptes establertes. La rotació també pot crear menys incentius perquè els actors del sector privat es dediquin a la corrupció, ja que no hi hauria cap garantia que, en el futur, el soci corrupte continuï en aquesta posició particular. La captació basada en mèrits és un altre exemple del sistema de gestió de recursos humans dissenyat per reduir la corrupció.
- **Participació ciutadana i de grups d'interès.** La rendició de comptes del sector públic requereix que diversos grups d'interès (com ara oficines anticorrupció, organitzacions del sector privat, usuaris finals, societat civil, sector acadèmic, mitjans de comunicació i públic en general) participin en processos del sector públic. Els últims 30 anys han demostrat la força de l'acció ciutadana constant i organitzada en àmbits com la conservació del medi ambient i la rendició de comptes pública (Bohorquez i Devrim 2012, 26).
- **Govern Obert i Govern Electrònic.** L'article 10 de la CNUCC exigeix als Estats que adoptin procediments d'informació pública i d'accés a la mateixa.

Les TIC poden millorar la prestació dels serveis públics, generar confiança entre els ciutadans i el Govern, i contribuir a les iniciatives de reforma del sector públic (OCDE, 2005a). Les TIC s'utilitzen activament per promoure la integritat, especialment en la contractació pública i en la gestió de les finances públiques, ja que pot reforçar la transparència, facilitar l'accés als licitadors públics i simplificar els processos administratius (Nacions Unides, 2016). Un bon exemple de promoure l'accés a la informació és la International Open Data Charter, adoptada per 71 governs nacionals i locals de tot el món (tot i que els països no occidentals són la minoria desproporcionada) i avalada per 49 organitzacions de la societat civil i sectors privats al setembre de 2019. La informació governamental que es comparteixi com a part de la Carta Internacional de Dades Obertes ha de complir sis principis: les dades han de ser: 1) obertes per defecte; 2) precises; 3) comprensibles; 4) accessibles i utilitzables; 5) comparables; 6) interoperables (seguint els estàndards internacionals de dades).

- Gestió de conflictes d'interessos. Els conflictes d'interès poden conduir a la corrupció; per tant, aquests conflictes s'han de divulgar i abordar per tal que es pugui evitar que hi caigui. En general, els conflictes d'interès s'aborden mitjançant requeriments de declaració financera i patrimonial, codis de conducta i altres normatives, com la prohibició als funcionaris públics de treballar en el sector privat durant un període de temps determinat després d'haver-se retirat de la funció pública. L'objectiu d'aquestes mesures és exigir als funcionaris públics que s'abstinguin de prendre decisions que condueixin a un conflicte possible o real (Mattarella, 2014).
- Ambient favorable per al compliment. Pel que fa a garantir el compliment de les normes i estàndards anticorrupció en el sector públic, les formes comunes de crear un entorn respectuós amb el compliment són "empentes" i programes de formació. La teoria de l'empenta va ser popularitzada per Thaler¹ i Sunstein (2008), que la van definir com «qualsevol aspecte de l'arquitectura de la decisió que alteri el comportament de les persones d'una manera previsible sense prohibir cap opció ni canviar significativament els seus incentius econòmics». Perquè es consideri com una empenta, ha de ser fàcil d'implementar i rendible. Les empentes no són ordres. Col·locar la fruita de manera molt visible és una mica d'empenta. La teoria de l'empenta assumeix que, davant d'una decisió, les persones tenen més probabilitats de prendre una decisió predeterminada i, per tant, presentar alternatives senzilles a l'hora de prendre decisions poden alterar el comportament sense un requisit estricte de compliment. En el context de la corrupció, el concepte de rendició de comptes ambiental (ambient accountability) porta una mica més enllà la teoria de l'empenta i utilitza «l'espai fi-

¹ Richard H. Thaler va ser el guanyador del Premi Nobel d'Economia el 2017 per la seva contribució a l'economia del comportament.

sic i l'entorn construït per empoderar les persones, ajudar-les a comprendre/defensar els seus drets, i aturar la corrupció just on importa (idees, inspiració, murals i cartells, fins i tot interfícies de retroalimentació, pantalles urbanes i intervencions arquitectòniques)».

- Seguiment i supervisió. El seguiment es pot fer en forma d'auditories, de mesures de transparència que facilitin la informació necessària perquè el sector públic assumeixi la seva responsabilitat i permeti el seguiment per part de la societat civil. Les investigacions de Di Tella i Schargrotsky (2003) mostren que les auditories en hospitals públics de l'Argentina van reduir el cost dels subministraments mèdics en un 15 per cent, i Bobonis, Fuertes i Schwabe (2016) mostren que les auditories van reduir la corrupció municipal en un 67 per cent a Puerto Rico. Per tant, els mecanismes de control poden servir com a eines de gestió de riscos, sempre que siguin «congruents i incloguin procediments clars que responguin a sospites creïbles d'infraccions de lleis i regulacions i facilitin les reclamacions a les autoritats competents sense por a represàlies» (OECD, 2016).
- Rendició de comptes i escrutini (principi dels quatre ulls). El principi dels quatre ulls es refereix a l'exigència que algunes activitats o decisions del sector públic hagin de ser aprovades per almenys dues persones. El principi de quatre ulls és una eina de seguiment i més rendició de comptes, i opera sobre la base que és més difícil corrompre dues persones que una (Bodenschatz i Irlenbusch, 2019), tot i que potser no és així en societats sistemàticament corruptes (Williams-Elegbe, 2018).

2. Corrupció en el sector privat

En aquest capítol s'aborden dues qüestions relacionades: el fenomen de la corrupció en el sector privat, incloent-hi les seves formes, causes, conseqüències, respostes i mesures de prevenció; i les formes en què el sector privat pot contribuir a la lluita contra la corrupció (lluitar i prevenir la corrupció interna, com ara les avaluacions de riscos, els programes anticorrupció d'ètica i compliment i els codis ètics). També aborda enfocaments col·laboratius que eviten la corrupció tant en el sector privat com en la societat a un nivell més ampli.

A l'hora d'estudiar la corrupció en el sector privat, és útil tenir en compte les diferències entre la corrupció en aquest sector i el sector públic. A aquests efectes, s'entén que la corrupció en el sector públic abusa principalment dels recursos governamentals, mentre que la corrupció en el sector privat abusa principalment dels recursos privats i comercials. Els empleats públics tenen la facultat de servir l'interès públic, mentre que els empleats del sector privat tenen la facultat de servir els interessos legítims de les empreses. En ambdós contextos,



la corrupció es produeix quan els individus o les organitzacions promouen interessos diferents dels interessos que se'ls assignen per servir. Identificar els interessos a servir, i qui o què s'està servint realment, ens pot ajudar a distingir entre la corrupció en el sector públic i la corrupció en el sector privat.

2.1. Tipus i manifestacions de corrupció en el sector privat

La corrupció empresarial és un problema universal que afecta empreses de totes les mides i a tots els països. Aquestes empreses poden ser víctimes i perpetradors de la corrupció. En el context empresarial, la corrupció pot incloure estats financers falsos o enganyosos, frau de contractació, malversació, suborn i altres actes. Aquests són alguns exemples de pràctiques i manifestacions de corrupció a les empreses.

- Pagaments de suborns i favors comercials: es produeixen quan els empleats d'una empresa donen pagaments, avantatges indegudament i regals cars als empleats d'una altra empresa per assegurar un avantatge. Per exemple, inclou el pagament del personal de contractació per influir en la seva decisió en favor de l'empresa que va fer el pagament, donant regals cars a un gestor bancari per assegurar un préstec i altres formes de pagament favorables.
- Extorsió i sol·licituds: es produeixen quan un empleat de l'empresa demana el pagament, avantatges indeguts, regals cars o favors sexuals a canvi de dur a terme una tasca relacionada amb un negoci concret o prendre una decisió en particular.
- Regals i hospitalitat: es donen regals i hospitalitat excessiva als empleats per influir en les decisions empresarials i en el desenvolupament de les seves tasques. Aquest tipus de regals poden ser viatges, articles de luxe o entrades a esdeveniments esportius.
- Pagaments i comissions: els intermediaris i els agents reben un pagament superior a l'habitual en el sector en concepte de càrrecs i comissions per realitzar canvis en tasques o decisions empresarials. Qualificar un pagament com a càrrec o comissió pot ser una manera d'amagar un suborn.
- Col·lusió: es produeix quan, per exemple, un empleat sindical i un membre de l'equip directiu d'una empresa intercanvien favors que no permeten que els interessos dels empleats estiguin representats amb precisió.
- Tràfic d'informació: es produeix quan un empleat de l'empresa ofereix o rep un suborn a canvi d'informació confidencial.
- Tràfic d'influències: De vegades també conegut com a apalancament, aquesta activitat es produeix quan un empleat d'una empresa dona paga-

ments, avantatges indegudament o regals cars a un funcionari públic a canvi d'un avantatge indeguda d'aquesta autoritat pública.

- Malversació: es produeix quan els empleats s'apropien indegudament dels béns que els confien a causa de la seva posició.
- Favoritisme, nepotisme, amabilitat i clientelisme: aquesta forma de corrupció es produeix quan una persona o grup de persones rep un tracte preferencial injust a costa dels altres.

Tot i que aquests exemples de corrupció en el sector privat no són exhaustius, demostren que la corrupció empresarial va més enllà dels suborns. A diferència del que molts creuen, la corrupció en el sector privat no sol implicar una maleta o un sobre ple de diners. Els exemples esmentats anteriorment mostren que hi ha moltes zones grises, on hi ha el risc d'utilitzar pràctiques comercials legals de manera inadequada, com ara regals i atencions, que poden ser tan normals en alguns països que es perceben de manera natural i ja no es qüestionen.

2.2. Conseqüències de la corrupció en el sector privat

Una gran quantitat de literatura se centra en la corrupció en el sector públic, però, no hi ha gaires anàlisis sistemàtiques de la corrupció en el sector privat (Argandoña, 2003; Gopinath, 2008).

Tot i així, la incidència de la corrupció en el sector privat és elevada. Segons l'Enquesta Global de Delictes Econòmics 2018 de PricewaterhouseCoopers, el 28% de les empreses que han denunciat corrupció interna en els últims dos anys han denunciat casos de mala conducta empresarial i el 45% diu haver patit apropiació indeguda d'actius. Una enquesta comercial del Banc Mundial, que mesura la incidència del suborn a les empreses, mostra que en alguns països s'ha demanat almenys un cop l'any al 51% de totes les empreses que paguin un suborn.

Si prenem la posició que l'objectiu principal del negoci és augmentar la riquesa o els beneficis, utilitzar la corrupció per maximitzar els beneficis tindrà efectes negatius sobre l'empresa, com ara una reducció de la moral dels empleats, una reducció de la productivitat, una pèrdua de la confiança dels accionistes i inversors, i un dany a la reputació i les relacions comercials. No n'hi ha prou que les empreses es preocupin només pels guanys a curt termini, ja que els desastres naturals, el malestar social i la desigualtat econòmica poden perjudicar la prosperitat a llarg termini.

Aquestes són algunes de les maneres en què la corrupció en el sector privat erosiona el desenvolupament econòmic i la inversió:

- Competència deslleial: l'empresa que ofereix suborns obté un avantatge deslleial sobre els seus competidors, els productes o serveis dels quals ni tan sols es consideraran (Boles, 2014). És probable que les empreses que es neguen a pagar suborns quedin excloses del mercat.
- Costos inflats: La manca de competència causada per la corrupció pot comportar preus més alts i una menor qualitat en béns i serveis, la qual cosa, en última instància, perjudica els consumidors (Lee-Jones, 2018).
- Impacte social: La corrupció empresarial pot tenir un impacte devastador en el medi ambient i els drets humans (Martini, 2014).

2.3. Causes de la corrupció en el sector privat

2.3.1. Causes relacionades amb el sector o la indústria

Mentre que, en un context empresarial, la corrupció afecta empreses de totes les mides, alguns sectors o indústries són més vulnerables a la corrupció que altres. Per exemple, les adquisicions militars són, en particular, vulnerables a la malversació, a causa del nivell de confidencialitat i el gran nombre d'ordres.

Un informe de Risk Advisory (2019) suggereix que, a nivell mundial, les indústries més afectades per la corrupció són el petroli i el gas, la construcció i el desenvolupament, i les infraestructures, tot i que hi ha certes variacions a nivell regional. Per exemple, les indústries d'última generació que adquireixen els components dels seus productes a través d'un gran nombre de contractes de proveïdors són més vulnerables a la corrupció i a les deficiències institucionals en comparació amb la indústria alimentària, on es requereixen pocs contractes.

2.3.2. Causes econòmiques

Si bé l'obtenció d'un benefici personal és generalment la causa més comuna de corrupció en el sector públic, és només una causa de corrupció en el sector privat. Allà on han tingut lloc, la liberalització i la desregulació han fomentat un mercat impulsat per la intensa competència, que ha portat les empreses a involucrar-se en la corrupció per maximitzar l'eficiència operativa, salvaguardar el desenvolupament i conquerir nous mercats (Pakstaitis, 2019). A mesura que les empreses utilitzen pràctiques corruptes per obtenir avantatge competitiu, creen un efecte bola de neu en els seus sectors, la qual cosa provoca que altres empreses participin en pràctiques similars per continuar sent competitives en el mercat.

Malauradament, la corrupció pot semblar una pràctica comercial efectiva i viable per a la supervivència i el creixement. Si maximitzar els beneficis a qualsevol cost és l'únic objectiu de la companyia, llavors avaluar els costos potencials contra els beneficis de la corrupció pot semblar una pràctica legítima, que justificaria la corrupció.

No obstant això, l'evidència mostra que la corrupció condueix a aquests beneficis només a curt termini, si tenen èxit, i només per a un nombre limitat d'empreses (Hanousek i Kochanova, 2015). És poc probable que una empresa amb una cultura de corrupció sigui sostenible, ja que no serà atractiva per a empleats, inversors, clients i altres grups d'interès amb principis. El Centre de Recursos Anticorrupció d'U4 va més enllà emfatitzant que «els alts nivells de corrupció a nivell de firmes estan estretament relacionats amb el baix creixement de l'empresa, fins i tot a curt termini» (U4, 2017 en referència als resultats de Fisman i Svensson, 2007).

2.3.3. Causes individuals i racionalització

En el sector privat, com a tot arreu, els individus adopten una sèrie d'estratègies de racionalització per justificar el seu comportament poc ètic. Segons la ciència del comportament, algunes persones enganyen per treure profit si poden racionalitzar el seu comportament i continuar sentint-se bé amb un mateix (Ariely, 2013), que en última instància és un dels vèrtexs del "Triangle del Fraud".

Les tres racionalitzacions següents són les més comunes per justificar comportaments corruptes:

- «Tots els altres ho fan». Aquesta forma de racionalització es pot manifestar en diferents situacions.

- En primer lloc, quan el comportament poc ètic es normalitza en un grup dins d'una empresa o en tota l'empresa (o indústria), no hi ha penalització per l'adopció d'aquest comportament.
- En segon lloc, el raonament que tothom (és a dir, els competidors) ho fan justifica el comportament corrupte. Alliance for Integrity (2016), una iniciativa impulsada per emprenedors i múltiples grups d'interès que té com a objectiu promoure la transparència i la integritat en el sector privat, assenyala que dins de les 10 raons o justificacions més utilitzades pels empleats per involucrar-se en comportaments corruptes són: «No entens com es fa el negoci aquí» o «Si no ho fem, algú altre ho farà». Quan les persones perceben que els seus competidors estan involucrant-se en pràctiques corruptes, poden justificar accions similars sobre la base de garantir el benestar de l'empresa, així com el seu propi benestar, mentre encara pensen que són persones "bones" (Johannsen i altres, 2016).
- «No és la meua responsabilitat». Els individus racionalitzen la seva implicació en la corrupció com una cosa fora del seu control. Les raons més comunes que utilitzen els empleats per intentar negar la responsabilitat són: «No sabia que era corrupció», «No ho vaig fer per mi, ho vaig fer per la meua organització», «No sé com reaccionar a la corrupció» (Alliance for Integrity, 2016).
- «La fi justifica els mitjans». La corrupció es pot percebre com un generador d'efectes col·lectius positius, ja que sembla estar a favor dels millors interessos de l'empresa, tot i ser incorrecte. La corrupció també es pot racionalitzar perquè té efectes positius sobre les persones, com ara permetre'ls mantenir la feina. De vegades, els empresaris també justifiquen la corrupció com una situació en la qual tots guanyen i ningú es fa mal (Alliance for Integrity, 2016). Aquesta racionalització preval especialment en les petites empreses (Johannsen i Altres, 2016).

2.3.4. Cultura corporativa

Les causes econòmiques i individuals de la corrupció poden conduir (i sostenir) el desenvolupament d'una cultura de corrupció corporativa. Per tant, una cultura de la corrupció és alhora un resultat i una causa addicional de corrupció. Taylor (2016) explica que una cultura normalitza la corrupció a través de tres processos:

- Institucionalització: integració de pràctiques corruptes en els processos i estructures de l'empresa;

- Racionalització: ideologies convenientes que justifiquen pràctiques corruptes, i
- Socialització: Se socialitza amb nous empleats per induir-los en sistemes i normes que toleren o permeten la corrupció. La pressió entre iguals pot induir els empleats a realitzar pràctiques corruptes a través de la socialització.

Quan una corporació actua èticament, adopta una cultura d'integritat que motiva els empleats a actuar èticament també. Això contribueix als empleats a viure una vida significativa i decidida i, finalment, a una societat millor.

En particular, per tal de possibilitar una cultura d'integritat i demostrar als empleats que l'empresa està disposada a "practicar el que predica", l'empresa ha d'assegurar-se que els seus sistemes de gestió de rendiment i recompensa no contradiuen ni soscaven els seus valors centrals. El comportament ètic s'ha d'incorporar a totes les operacions quotidianes i comunicar-se als grups d'interès a través de les interaccions (Hodges i Steinholtz, 2017).

2.4. Respostes a la corrupció en el sector privat

En les últimes dècades, la lluita contra la corrupció en el sector privat ha guanyat terreny en el dret internacional i en la política pel seu profund impacte social. Un dels canvis més significatius en la legislació anticorrupció que afecta el sector privat va ser la promulgació de la Llei nord-americana de pràctiques de corrupció a l'estranger (FCPA) el 1977. Donada la seva extraterritorialitat, la FCPA afecta empreses de tot el món. L'impacte de la FCPA en les activitats de les empreses estrangeres va impulsar altres països a crear lleis similars contra el suborn, per exemple, el 2013, el Regne Unit va adoptar la Llei de suborns del Regne Unit, que s'aplica a nivell extraterritorial.

El 1994, l'OCDE va establir el Grup de Treball sobre suborn de funcionaris en transaccions de comerç internacional, que va donar lloc a l'adopció, el 1997, de la Convenció de l'OCDE per combatre el suborn de funcionaris públics estrangers en les transaccions de comerç internacional.

Posteriorment, el 2003, la comunitat internacional va adoptar la Convenció de les Nacions Unides contra la Corrupció (CNUCC), que exigeix, en l'article 26, que els Estats membres responsabilitzin les persones jurídiques dels actes de corrupció.

Aquestes respostes a la corrupció empresarial també animen les empreses a desenvolupar mesures preventives anticorrupció com ara programes ètics i de compliment, codis ètics, avaluacions de riscos i procediments amb les degudes garanties per a l'escrutini dels socis comercials.

2.4.1. La penalització de la corrupció en el sector privat

Una resposta important a la corrupció en el sector privat és aplicar disposicions penals anticorrupció a les empreses, i fer-les complir mitjançant sancions i incentius efectius.

Per exemple, la CNUCC defineix delictes de suborn i malversació en el sector privat, així com delictes relacionats amb la seva encobriments, com el blanqueig de capitals i l'obstrucció de la justícia. El Conveni Antisuborn de l'OCDE, d'altra banda, se centra en el delicte de suborn de funcionari en activitats comercials a l'estranger i estableix la responsabilitat de les persones jurídiques en aquest sentit.

Hi ha disponible un debat sobre la varietat de sancions i incentius que es van desenvolupar per prevenir i fer front a la corrupció en el sector privat en la publicació de l'Oficina de les Nacions Unides sobre Drogues i Delinqüència (UNODC) titulada «Guia de recursos sobre mesures estatals per enfortir la integritat corporativa». Els Estats i les organitzacions internacionals utilitzen cada vegada més la suspensió i la inhabilitació com a mesures en la lluita contra la corrupció. Quan una persona física infringeix la llei cometent un acte delictiu greu, pot ser empresonat. Si bé l'amenaça de l'empresonament es limita a particulars, la suspensió i la inhabilitació poden ser mesures dissuasives comparables per a les empreses, especialment si l'empresa depèn dels contractes amb el Govern.

2.4.2 Responsabilitat corporativa

Al llarg de la història, les corporacions han anat més enllà de l'àmbit del dret penal, que s'ha centrat en la culpa personal i les nocions de culpa i rendició de comptes. D'acord, el compliment de les lleis anticorrupció estava centrat en les persones i el seu objectiu fonamental eren els funcionaris públics que van acceptar suborns i malversació de fons públics, així com persones que oferien suborns. No obstant això, aquests últims eren un objectiu molt menor.

Recentment, però, s'ha intensificat el debat sobre com garantir que les empreses compleixin les lleis i regulacions anticorrupció, tant nacionals com internacionals. Moltes de les investigacions de corrupció més grans impliquen persones jurídiques i no persones físiques. La responsabilitat de les persones jurídiques, com les corporacions, es coneix com a "responsabilitat corporativa" i és la principal característica de la lluita global contra la corrupció (Lee-Jones, 2018).

La responsabilitat corporativa es va introduir, en part, perquè les eines jurídiques tradicionals, com la responsabilitat penal individual, s'han mostrat insuficients per frenar la delinqüència. Les estructures corporatives descentralitzades i els complexos processos de presa de decisions dificulten la identificació individual dels delinqüents. En la majoria dels casos de corrupció corporativa és possible que els executius no puguin participar directament en el comportament que constitueix el propi delicte, malgrat de jugar un paper clau en la no supervisió efectiva dels empleats i en la incentivació del comportament que condueix a la delinqüència i la creació d'una cultura corporativa que incentiva els empleats de rang inferior a cometre transgressions. En aquesta situació, els executius poden tenir responsabilitat moral. No obstant això, és difícil presentar càrrecs contra els mateixos directius a causa de la naturalesa intrínseca de les corporacions i el seu extens sistema de delegació.

Els estàndards de responsabilitat corporativa poden ser objectius o subjectius.

- La responsabilitat objectiva, també coneguda com a responsabilitat estricta o responsabilitat vicarial, atribueix a la corporació qualsevol infracció comesa pels seus empleats en l'àmbit de les seves funcions. Un cop l'empleat ha comès un delicte, la corporació també és responsable. Com a resultat, els sistemes de responsabilitat objectiva pura fomenten la implementació de polítiques preventives, però s'oposen a denunciar les seves pròpies violacions i cooperar amb les autoritats durant les investigacions.
- La responsabilitat subjectiva, també coneguda com a responsabilitat de culpabilitat, imposa el deure a les empreses d'educar els empleats i implementar controls interns en les activitats de l'empresa. Els sistemes de responsabilitat subjectiva pura excusen les empreses que d'una altra manera han complert les seves obligacions, que generalment inclouen, segons la legislació, la implementació d'un programa de compliment efectiu.

Els sistemes de responsabilitat subjectiva també comporten riscos: com que les empreses se centren a marcar caselles per complir amb els elements enumerats en la legislació que defineixen sistemes de compliment efectius, poden existir mesures en paper, però no a la pràctica. A més, no hi ha incentius per alinear polítiques fonamentals al sistema de compliment, com ara compensacions, promocions i bonificacions.

Els marcs globals, com el de la CNUCC, no prescriuen un tipus específic de responsabilitat, però hi ha una tendència cap als sistemes de responsabilitat híbrida. Cada vegada més, en més jurisdiccions, les empreses poden rebre multes reduïdes si demostren haver fet un esforç important per prevenir la corrupció, com ara implementar procediments i controls interns efectius, educar els empleats i evitar la conducta inadequada de tercers que actuen en nom de l'empresa. En algunes jurisdiccions com Austràlia, Hongria i Eslovènia, informar

de les violacions i la cooperació amb les autoritats durant les investigacions també pot reduir les sancions.

2.4.3. Suspensió i inhabilitació

La inhabilitació en els processos d'aprovisionament és un mecanisme regulador important contra la corrupció. Les polítiques d'inhabilitació poden excloure determinats proveïdors i contractistes dels contractes beneficiosos per la seva participació en pràctiques poc ètiques i corruptes (Acorn, 2016).

La determinació de la inhabilitació pren diverses formes. Al Canadà, per exemple, hi ha un sistema d'inhabilitació "automàtica basada en el reglament". Als Estats Units, l'enfocament és molt més discrecional, centrant-se en la "responsabilitat actual" (Acorn [2016], 1).

A nivell internacional, el sistema de suspensió i inhabilitació del Banc Mundial, supervisat per l'Oficina d'Inhabilitació i Suspensió, és una defensa integral contra els delinqüents (Banc Mundial, 2015). Aquest sistema sanciona pràctiques corruptes, fraudulentos, col·lusòries, coercitives i obstructives. Hi ha 5 sancions diferents que es poden imposar: inhabilitació amb alliberament condicional, inhabilitació per un temps establert sense alliberament condicional, no inhabilitació condicional, cartes públiques de rebuig i restitució. El Banc Mundial avalua factors agreujants i atenuants quan determina quina de les cinc possibles sancions a aplicar (Banc Mundial, 2015).

Les empreses també poden necessitar acomiadar empleats per complir amb la condició de l'acord. Encara que tècnicament no sigui una sanció estatal, pot ser eficaç per dissuadir les persones, especialment els directius o altres directius, que poden tenir dificultats per trobar una ocupació alternativa similar. Els directius i empleats d'una organització haurien d'entendre, com a part de la seva formació anticorrupció, que el suborn no només és perjudicial per a tots els grups d'interès, sinó que també és un delictes que pot desencadenar el seu acomiadament (política de tolerància zero).

2.5. Prevenció de la corrupció en el sector privat

Si només ens centrem en les normes i regulacions serà difícil aconseguir les expectatives pel que fa a l'ètica en pràctiques comercials tan importants en l'àmbit econòmic privat. Per tant, un programa eficaç de compliment i ètica, que vagi més enllà del mer compliment i que busqui promoure una cultura d'integritat, ha d'incloure mesures col·lectives, internes i externes.

2.5.1 Des d'enfocaments legals fins a conductuals

Els enfocaments de compliment legal que només es basen en les normes que estan aplicant les pròpies empreses, avalades per amenaces de sancions penals o civils, han estat, al llarg de la història, el principal mecanisme per fer front a la corrupció en el sector privat.

Però l'aplicació global de disposicions legals anticorrupció a les empreses crea incentius perquè les empreses adoptin programes ètics i de compliment que puguin detectar i prevenir la corrupció a les organitzacions per evitar sancions i danys reputacionals. A més, té sentit empresarial que les empreses formin part dels esforços per prevenir la corrupció, atès l'impacte negatiu que la corrupció pot tenir en les empreses individuals i en tot el mercat.

Diversos governs i organitzacions internacionals han emès directrius per ajudar les empreses a mapar els seus programes anticorrupció d'ètica i compliment. L'UNODC, per exemple, ha publicat un Programa d'Ètica i Compliment Anticorrupció per a Empreses: Guia Pràctica i Un Manual Anticorrupció d'Ètica i Compliment de les Empreses (en col·laboració amb l'OCDE i el Banc Mundial). L'Organització Internacional per a l'Estandardització fins i tot va aprovar un procés estandarditzat de gestió antisuborn, ISO 37001.

No obstant això, els programes de compliment anteriors eren problemàtics ja que hi havia una tendència entre les empreses a centrar-se en processos com la promulgació de codis de conducta i la implementació de regulacions i procediments interns sense avaluar els resultats d'aquests processos, ni l'impacte que van tenir en qüestions ètiques i de comportament dins de l'empresa (Hodges i Steinholtz, 2017). Per tant, aquests processos no van alterar els models de negoci problemàtics de les empreses. Els programes de compliment es consideraven un element separat de les operacions comercials principals, de manera que aquests programes no podien canviar els valors o els mètodes de treball de l'organització.

Quan van sorgir grans casos de corrupció, demostrant que la causa dels crims corporatius no era un empleat deshonest sinó un tipus específic de cultura corporativa, el focus va començar a canviar per alinear la cultura organitzativa amb els objectius anticorrupció (Torsello, 2018). A la pràctica, confiar únicament en la dissuasió és massa costós i ineficient, tant econòmicament com socialment, ja que requereixen la provisió, per exemple, de sistemes de vigilància, sistemes d'incentius i seguiment corresponent. Al seu torn, la vigilància pot tenir un impacte especialment negatiu en la cultura corporativa, ja que en un entorn de desconfiança, els empleats poden sentir-se desconnectats i sotmesos a una sospita contínua.



Per superar una cultura de delinqüència corporativa, la direcció general ha d'aclarir que no defensa ni tolera delictes, i que després d'una anàlisi de causes i una investigació adequada, es castigarà la corrupció intencionada. En l'argot tècnic, sovint es coneix com establir l'exemple des dels nivells més alts (tone from the top). Aquesta política de tolerància zero amb la corrupció s'ha de comunicar en un marc que combini el càstig amb la recompensa d'un missatge positiu sobre el tipus de comportament que l'empresa espera dels seus empleats.

Cada vegada és més reconegut que, en comparació amb els enfocaments de compliment legal, els enfocaments de canvi de comportament dels programes basats en valors condueixen a un major nivell de consciència ètica, als empleats que busquen assessorament en qüestions ètiques i a una major probabilitat que els empleats denunciïn violacions, minimitzant els danys.

2.5.2 Programes eficaços d'anticorrupció d'ètica i compliment

Hi ha diferents models de gestió de mesures internes que garanteixen la integritat i l'ètica empresarial, però totes comparteixen característiques similars:

- Els directius i líders empresarials expressen activament el seu suport per fer el correcte i estan personalment compromesos i disposats a actuar sobre els valors que representen.
- Les mesures internes es basen en una avaluació de riscos per utilitzar recursos limitats de la manera més eficient possible.
- Els valors s'integren en el treball diari i els empleats reben recursos pràctics i formació per guiar-los fins i tot en situacions difícils i zones grises.
- S'estableix un sistema de control intern i hi ha diversos canals per formular denúncies, com ara irregularitats.
- Tenir ple suport i compromís en tots els nivells de gestió és essencial per crear una cultura impulsada pels valors ètics i implementar un programa anticorrupció d'ètica i compliment efectiu.
- Les empreses no només han de centrar-se en la seva pròpia cultura de l'ètica, sinó que també han de comprometre els seus socis comercials i cadenes de subministrament.

2.5.3. Enfocaments de gestió del risc per combatre la corrupció al sector privat

Els programes d'ètica i compliment han d'incloure processos d'identificació i tractament de riscos relacionats amb la corrupció que puguin afectar el rendiment de l'organització (COSO, 2016). Els enfocaments de gestió de riscos s'han convertit en una part essencial de l'àmbit del compliment corporatiu.

En general, la gestió del risc de corrupció es considera un procés d'identificació i prioritització del risc (avaluació), per tal de dissenyar un pla significatiu per abordar-los, i després implementar el pla, alhora que es supervisa l'entorn canviant i es prepara per tenir una resposta flexible als nous reptes.

Els riscos de corrupció varien. Tot i que els factors de risc externs estan relacionats, per exemple, amb el país, la indústria i el tipus d'operació, també hi ha riscos interns específics de l'organització, com ara canals d'informació insuficients, incentius conflictius i manca de polítiques i procediments.

Els riscos de corrupció difereixen d'empresa a empresa en funció de les seves característiques distintives, com ara la mida, l'estructura, els factors geogràfics, el model de negoci o les operacions internes. La disponibilitat limitada de recursos, per exemple, dificulta especialment les avaluacions de riscos per a les petites i mitjanes empreses (PYMES), que han de trobar un equilibri entre la rendibilitat i la reducció eficient dels riscos de corrupció. No obstant això, la manca de recursos no ha de ser una barrera per al desenvolupament d'una cultura ètica.

En els últims anys, diverses organitzacions internacionals han desenvolupat eines i mecanismes per donar suport a la necessitat del sector privat d'identificar i respondre als riscos de corrupció. Aquestes eines d'avaluació de riscos han estat desenvolupades, per exemple, pel Pacte Mundial de les Nacions Unides, el Comitè de La Comissió Treadway d'Organitzacions Patrocinadores (COSO), la Iniciativa Regional Anticorrupció (RAI) i Transparència Internacional.

Si bé les directrius anteriors difereixen en alguns aspectes, la majoria d'elles segueixen el marc estandarditzat per al disseny, implementació i manteniment de sistemes de gestió de riscos de corrupció oferts per l'Organització Internacional per a l'Estandardització (ISO) en la seva norma ISO 31000 - Gestió de Riscos - Principis i Directrius.

2.5.4. Deguda diligència del soci comercial

Per externalitzar riscos empresarials i per altres motius, les empreses de vegades subcontracten operacions a tercers com agents, consultors, distribuïdors, subcontractistes, revededors, filials estrangeres, socis comercials de grup d'empreses i, en general, a qualsevol persona amb capacitat d'actuar en nom de l'empresa o la conducta de la qual pugui acabar beneficiant l'empresa. No obstant això, treballar amb tercers presenta importants riscos de corrupció. Per exemple, una investigació de l'OCDE (2014) va indicar que el 75% de totes les accions policials transnacionals contra el suborn dutes a terme entre 1999 i 2014 van implicar pagaments a través d'intermediaris. La pràctica d'utilitzar intermediaris per canalitzar suborns és tan generalitzada que la comunitat internacional va respondre augmentant la responsabilitat corporativa requerint la diligència deguda en el tracte amb tercers.

En molts casos, els processos de due diligence es tradueixen en una reducció del nombre de socis comercials i en la racionalització de les operacions, sovint en benefici de la corporació. Les mesures de mitigació del risc van des de l'obtenció del reconeixement i el compromís dels socis comercials per complir amb la legislació i el codi de conducta de l'empresa fins a l'establiment de salvaguardes contractuals, inclosos els drets d'auditoria i extinció, i la formació de tercers en la lluita contra el suborn.

Part del procés de due diligence implica comprovar la reputació dels possibles socis comercials respecte a diferents bases de dades, com ara les persones sancionades, les persones de la llista negra, les persones políticament exposades (PEP) i els informes adversos de mitjans de comunicació en l'idioma local. Si el tercer apareix en aquestes llistes, l'empresa pot dur a terme una investigació posterior exhaustiva.

2.6. Acció col·lectiva i col·laboracions publicoprivades contra la corrupció

Fins ara, aquest capítol abordava la implementació d'un règim global basat en la implementació d'una relació agent-principal. És a dir, la matriu (la principal) és responsable dels actes de les seves filials, intermediaris i tercers (agents). Aquesta estratègia és útil per reduir el suborn en negocis internacionals i cadenes de subministrament globals. De la mateixa manera, augmenta significativament la probabilitat que les empreses multinacionals sancionades per corrupció en un país perdin oportunitats comercials en altres països, per la seva llista negra o per la impossibilitat de participar en concursos públics.

No obstant això, aquesta estratègia pot ser insuficient quan la corrupció és sistèmica, ja que, per exemple, s'ha estès i està profundament arrelada a les



xarxes publico-privades, o perquè el govern la recolza o fins i tot l'organitza. A Llatinoamèrica, per exemple, el cas Odebrecht va implicar centenars d'empreses, moltes de les quals van fer fallida o estan a punt de fer fallida. Només al Brasil, més de 100.000 treballadors van perdre la feina. Evitar aquestes transicions brusques, que sovint promouen retrocessos perpetuadors de la corrupció, requereix una estratègia diferent.

Als mercats amb corrupció sistèmica, les empreses s'enfronten al «dilema del presoner», segons el qual temen veure's afectades per un desavantatge competitiu si es neguen a participar en pràctiques corruptes com la pèrdua de contractes. Això també s'ha descrit com «el problema de l'acció col·lectiva». La sensació predominant és que si una empresa no paga suborns, els competidors ho faran. En altres situacions, la desconfiança es minimitza a través de la formació de càrtels, que de vegades fins i tot són impulsats per l'Estat. En ambdós casos, el resultat és un augment exponencial dels costos col·lectius.

Respondre a aquests problemes requereix un acord, similar a un contracte multipartidista: un acord en el qual diferents parts interessades es comprometen a un nou equilibri regulador.

Perquè aquest enfocament funcioni, la majoria dels grups d'interès han de tenir l'expectativa que els seus companys compleixin aquestes noves regles i facin que altres compleixin amb elles.

Aquests enfocaments col·lectius i coordinats sovint es coneixen com a iniciatives "d'acció col·lectiva" i s'han definit de la següent manera (Banc Mundial, 2008, p.4): "L'acció col·lectiva" és un procés de cooperació col·laborativa i sostingut entre parts interessades. Augmenta l'impacte i la credibilitat de l'acció individual, incorpora jugadors individuals i vulnerables en una aliança d'organitzacions relacionades, i anivella el terreny de joc entre els competidors.

Les empreses involucrades en aquestes iniciatives poden perseguir els seus objectius comuns amb molta més eficàcia del que podrien fer individualment, gràcies a un esforç conjunt i concentrat. Les iniciatives d'acció col·lectiva es poden formar només en el sector privat (per exemple, PYMES que sol·liciten estàndards harmonitzats per a proveïdors d'empreses més grans) o a través de col·laboracions publicoprivades (per exemple, abordant col·lectivament reptes únics com el pagament de la facilitació o advocant per un millor entorn regulador i empresarial).

Un exemple del primer tipus d'enfocament d'acció col·lectiva és la iniciativa Jornada Íntegra llançada per la plataforma empresarial internacional Alliance for Integrity el 2019 al Brasil. Aquesta iniciativa té com a objectiu donar suport a les petites i mitjanes empreses brasileres (PYMES) en la creació d'un entorn empresarial més ètic i sostenible.



El segon tipus d'enfocament col·lectiu té un gran potencial per reduir la corrupció en la societat en el sentit més ampli, per diverses raons.

- En primer lloc, la corrupció és tan complexa que cap govern o empresa pot eliminar-la treballant sola. Si bé el sector privat forma part del problema, també forma part de la solució per combatre la corrupció en la societat.
- En segon lloc, els governs poden beneficiar-se de l'experiència i els recursos que les empreses ètiques poden aportar en la lluita contra la corrupció.

Aquesta col·laboració es coneix com a col·laboració publicoprivada.

Podeu obtenir més informació sobre l'acció col·lectiva i les col·laboracions publicoprivades al Programa Anticorrupció per a l'Ètica i el Compliment Empresarial: Guia pràctica de l'UNODC.

L'Institut de Governança de Basilea manté una base de dades d'iniciatives d'acció col·lectiva contra la corrupció.

Les iniciatives esmentades anteriorment: Pacte Mundial de les Nacions Unides, Alliance for Integrity, PACI i B20 són altres exemples coneguts d'iniciatives d'acció col·lectiva.

Material audiovisual addicional:

Deshonestedat

<https://www.youtube.com/watch?v=82guHBLcEB8>

DAN ARIELY és professor de psicologia i economia del comportament a la Universitat de Duke

Els humans intentem fer bàsicament dues coses alhora:

D'una banda, volem ser capaços de mirar-nos al mirall i sentir-nos bé amb nosaltres mateixos. D'altra banda, volem beneficiar-nos de ser deshonestos. Pots fer una cosa o l'altra, pots veure't com honest o beneficiar-te de ser deshonest, però no pots fer les dues coses alhora.

El major escàndol de corrupció en la història llatina

<https://www.youtube.com/watch?v=uMXumMJZYYI>

(2018). (9 minuts). Aquest curt documental tracta sobre els escàndols de Petrobras i el cas Lava Jato al Brasil. Tots dos escàndols van implicar suborns



entre Petrobras, la petroliera estatal més gran del continent, i desenes d'enginyeries, entre elles Odebrecht, la constructora més gran d'Amèrica Llatina. També hi van participar polítics i alts representants del govern brasiler, inclosos tres presidents del Brasil.

L'augment dels nous superrics

<https://www.youtube.com/watch?v=d6NKdnZvdoo&t=664s>

Chrystia Freeland (15 minuts). Aquest TED parla de l'auge dels superrics davant l'auge d'una nova classe de plutòcrates extremadament poderosos perquè són extremadament rics; també analitza com la riquesa promou el capitalisme nepotista que controla la creació de lleis i resultats favorables a si mateixos.