



---

**Riscos per a la integritat  
en la contractació pública**  
Documents de treball

---

# 04

**L'anàlisi dels riscos**

Factors i efectes dels riscos  
i mapes per facilitar-ne l'anàlisi

L'Oficina Antifrau és una institució independent, adscrita al Parlament de Catalunya, encarregada de prevenir i investigar la corrupció així com de preservar la transparència i la integritat de les administracions i del personal al servei del sector públic a Catalunya.

Des del seu vessant preventiu, dona suport a les institucions públiques en la consolidació dels seus sistemes d'integritat, entre d'altres formes, estudiant, promovent i impulsant bones pràctiques que coadjuvin en la millora de la qualitat en la prestació del servei públic.

Aquests *Documents de treball* s'emmarquen en la tasca preventiva de l'Oficina i pretenen facilitar la participació en un procés de reflexió i treball conjunts i promoure la integritat en la contractació pública.

Oficina Antifrau de Catalunya | Direcció de Prevenció

Autora: Lara Baena García



Reconeixement – no comercial – sense obra derivada:  
no es permet un ús comercial de l'obra original ni la generació d'obres derivades

Projecte: «Riscos per a la integritat en la contractació pública»

Coordinació: Anabel Calvo Pozo

*Documents de treball* núm. 4

20 de juliol de 2018

ISSN 2604-2479

[www.antifrau.cat](http://www.antifrau.cat) | [prevenció@antifrau.cat](mailto:prevenció@antifrau.cat)

Agraïments a les persones que han participat en la revisió d'aquesta publicació: Anabel Calvo Pozo, Roger Folguera Fondevila, Oscar Roca i Safont, i Jordi Tres Viladomat.



## Resum

L'anàlisi de riscos és el procés per entendre la naturalesa, les fonts i les causes dels riscos identificats (anàlisi dels factors), així com l'impacte i les conseqüències de la materialització de cada risc en pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes (anàlisi dels efectes). Dins d'aquest procés, la fase d'anàlisi dels factors és crucial perquè permet identificar les actuacions preventives necessàries. Per aquest motiu, aquesta fase i les activitats que en ella es duen a terme són el focus principal d'aquest projecte i del present document.

Aquest quart *Documents de treball* comença reflexionant sobre la naturalesa d'aquests riscos i destaca algunes diferències respecte d'altres riscos gestionats des del sector públic; diferències que comporten la necessitat d'adoptar certes precaucions quan es comencen a analitzar. Seguidament, s'aborda l'anàlisi dels factors, fase particularment complexa per la multitud d'elements i circumstàncies que motiven, estimulen, creen oportunitats, potencien o perpetuen els riscos dins una institució pública.

L'elevat nombre de factors detectats per l'Oficina Antifrau durant la fase de diagnosi ha requerit classificar-los per facilitar-ne l'exposició. La classificació adoptada es presenta i exemplifica en aquesta publicació i els propers documents aniran aprofundint en cada tipus de factors de risc fins a dibuixar un mapa de factors institucionals complet, que ajudi els ens públics en l'anàlisi i valoració dels factors que operen en la seva institució i els faciliti l'adopció de les mesures preventives més adients.



## Contingut

1. Aspectes diferencials de l'anàlisi dels riscos per a la integritat en la contractació .....	6
1.1. Els «agents» d'aquests riscos són persones.....	6
1.2. Els agents dels riscos i els responsables de gestionar-los coincideixen.....	6
1.3. El frau i la corrupció són actes deliberats, no accidentals.....	8
1.4. Limitacions a les eines per gestionar aquests riscos.....	8
2. L'anàlisi dels factors.....	8
2.1. Determinar els factors de risc.....	9
2.2. Una classificació pragmàtica: factors institucionals i externs.....	10
3. Els mapes de factors: una eina per facilitar l'anàlisi.....	19
4. L'anàlisi dels efectes .....	20
Bibliografia.....	23

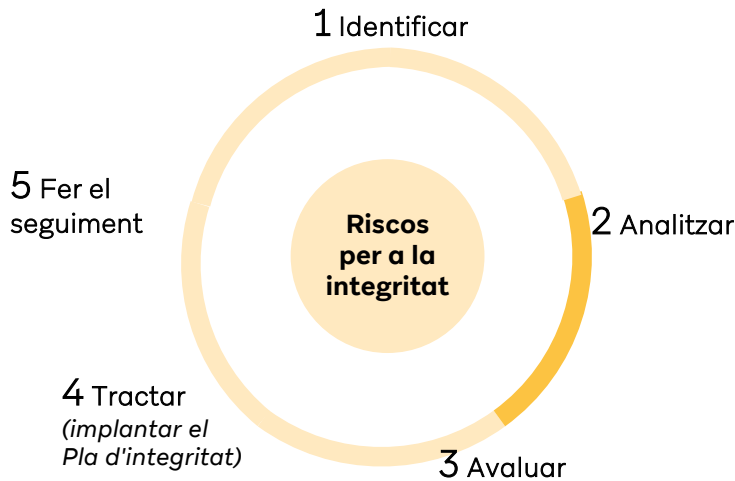






Un cop identificats els riscos inherents a la contractació d'un ens públic<sup>1</sup>, el pas següent dins el cicle de gestió integral de riscos (quadre 1) consisteix a analitzar-los.

### Quadre 1. L'anàlisi de riscos dins el cicle de gestió dels riscos per a la integritat

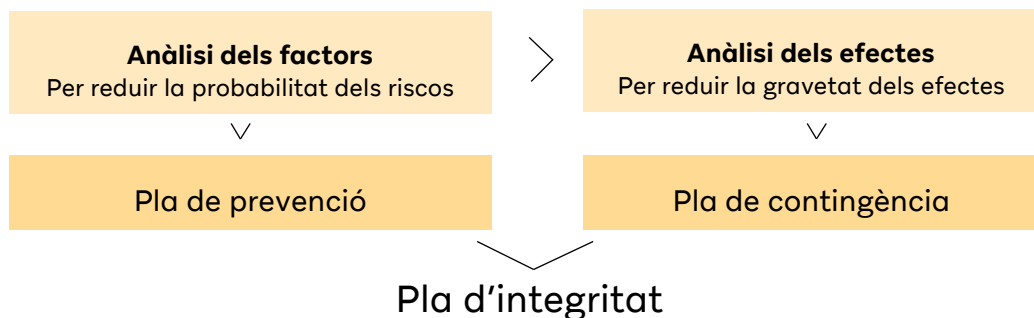


L'anàlisi de riscos és el procés per entendre:

1. La **naturalesa, les fonts i les causes dels riscos** identificats anteriorment. Aquesta primera fase del procés és l'anàlisi dels factors, que facilita la identificació de les mesures per reduir la probabilitat que s'esdevingui el risc. Totes aquestes mesures formaran el pla de prevenció.
2. L'**impacte i les conseqüències de la materialització de cada risc** en pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes. Aquesta segona fase del procés és la que anomenem anàlisi dels efectes, que facilita la configuració de les alertes per detectar la materialització dels riscos i la identificació de les mesures per reduir la gravetat dels danys. Tant les alertes com les mesures dissenyades constituïran el pla de contingència.

Aquest procés, resumit gràficament en el quadre 2, és l'objecte d'aquesta quarta publicació de la sèrie *Documents de treball*. L'objectiu és explicar-lo de forma succinta i presentar algunes eines que poden ajudar els ens públics a dur a terme aquesta anàlisi.

### Quadre 2. El procés d'anàlisi de riscos



<sup>1</sup>Vegeu el *Documents de treball* núm. 3.



L'explicació metodològica és necessària per poder entendre els factors de risc identificats per l'Oficina Antifrau a través dels treballs de diagnosi duts a terme al 2017 i primers mesos de 2018, i que seran objecte de les properes publicacions.

És important, però, començar amb una reflexió sobre la naturalesa particular dels riscos per a la integritat en la contractació pública, donat que presenten algunes particularitats que fan que la seva gestió sigui necessàriament diferent a la d'altres tipus de riscos gestionats des del sector públic.

## **1. Aspectes diferencials de l'anàlisi dels riscos per a la integritat en la contractació**

---

A l'hora d'analitzar els riscos per a la integritat inherents a la contractació pública, hem de partir d'algunes consideracions que posen de manifest aspectes que diferencien aquests riscos d'altres gestionats també pels ens públics. Aquestes diferències són significatives en la mesura que condicionen tant la seva anàlisi com les actuacions preventives i contingents que es planificaran per gestionar-los.

### **1.1. Els «agents» d'aquests riscos són persones**

En els riscos per a la integritat de les institucions públiques, els subjectes —actius o passius— de les potencials pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes són persones.

Aquesta primera consideració és rellevant perquè **l'agent del risc ha de ser objecte d'estudi dins la fase d'anàlisi**. Si el risc a gestionar fos, per exemple, el d'epidèmies de dengue, zika o chikungunya, la seva anàlisi requeriria començar per l'estudi de l'agent del risc: les varietats de mosquits que transmeten aquests virus. Només coneixent en profunditat el desenvolupament i la conducta d'aquests artròpodes es poden trobar actuacions preventives eficaces per a les epidèmies que causen; per exemple, localitzar i eliminar les larves en fase aquàtica abans que passin a la fase aèria, quan ja estan en disposició de transmetre el virus.

De la mateixa manera, en dur a terme l'anàlisi dels riscos per a la integritat en la contractació, el punt de partida ha de ser necessàriament l'agent del risc: el col·lectiu de servidors públics que participen en els procediments de contractació així com altres persones externes a l'entitat adjudicadora que s'hi relacionen. Cal conèixer les variables que expliquen la seva conducta:

- quins són els factors individuals que la determinen i quin marge d'actuació té la institució sobre aquests, així com
- quins són els factors organitzatius que influeixen o condicionen la conducta individual, en quina mesura ho fan i, sobre tot, quin marge d'actuació tenen les entitats adjudicatadores sobre aquells.

En definitiva, sense l'estudi del «factor humà», l'anàlisi dels riscos en la contractació d'una entitat adjudicadora no serà completa i les mesures preventives resultants insuficients.

### **1.2. Els agents dels riscos i els responsables de gestionar-los coincideixen**

La segona consideració ve donada pel caràcter intern dels riscos per a la integritat. Quan els riscos que l'ens públic ha de gestionar són produïts per un



agent extern completament desvinculat de l'actuació pública, com en l'exemple anterior de risc d'epidèmies de virus transmesos per artròpodes, estudiar la conducta de l'agent del risc no planteja cap problema d'objectivitat.

En els riscos per a la integritat inherents a les funcions o serveis públics, en canvi, una part rellevant de l'agent de les potencials pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes que cal analitzar són els servidors públics de la mateixa organització que els ha de gestionar i **aquesta coincidència dificulta l'objectivitat de l'anàlisi**.

Els tallers d'anàlisi de riscos en la contractació organitzats per l'Oficina Antifrau des de novembre de 2016 fins a la publicació d'aquest document, han posat de manifest les reticències inicials dels gestors públics a considerar que determinats riscos per a la integritat en la contractació podrien arribar a produir-se en la seva organització<sup>2</sup>; per exemple, quan es plantejava el risc que es preparassin contractes innecessaris.

Tanmateix, a mesura que s'anàlitzaven els factors causals dels riscos (en el risc de contractes innecessaris: dèficits en la gestió dels conflictes d'interès, dèficits de planificació, manca d'avaluació cost-benefici, etc.) i es demanava als gestors que valoressin la probabilitat que aquests factors s'esdevinguessin a les seves institucions, o bé a mesura que se'ls presentaven exemples de pràctiques detectades que materialitzen aquests riscos, la predisposició a admetre que aquells riscos són possibles creixia, i es començava a acceptar la importància de dissenyar i implantar mesures preventives.

L'experiència de l'Oficina Antifrau indica que la coincidència de l'agent del risc per a la integritat amb el subjecte que l'ha de gestionar comporta certa tendència a infravalorar aquests riscos<sup>3</sup>.

Per això, a l'hora d'emprendre l'anàlisi dels riscos per a la integritat en la contractació és necessari:

- Triar un grup de persones amb funcions (i, per tant, perspectives) diferents dins el procés de compra de la institució, així com amb nivells d'implicació diferents, tant per responsabilitat jeràrquica com per freqüència de participació en procediments de contractació.
- Sensibilitzar-les prèviament sobre les causes i les conseqüències d'aquesta tendència a infravalorar aquest tipus de riscos.
- Incloure en aquest grup, en la mesura que sigui possible, membres externs a l'organització analitzada, amb adequada expertesa tècnica i experiència pràctica<sup>4</sup>.
- Emprar eines que facilitin la major objectivitat possible durant les tres primeres fases de la gestió d'aquests riscos (identificació, anàlisi i avaluació); per exemple, partir de llistats exhaustius de riscos inherents a cada funció pública, mapes de factors o d'efectes dels riscos, que puguin ser un punt de

---

<sup>2</sup> Cal matisar que part d'aquestes reticències es produeixen també per la confusió entre risc i acte de corrupció, frau o irregularitat. Per aquest motiu el núm. 2 del *Documents de treball* es va dedicar a clarificar aquests i altres conceptes clau.

<sup>3</sup> Aquesta mateixa tendència la constata Luí de Sousa (*research fellow* a la Universitat de Lisboa) respecte a la primera experiència d'autoavaluació propiciada pel Conselho de Prevenção da Corrupção de Portugal a través de la Recomanació 1/2009, d'1 de juliol, sobre l'Adopció de Plans de Prevenció de la Corrupció (De Sousa, propera publicació).

<sup>4</sup> En aquest sentit, els instituts o escoles d'administració pública (a Catalunya, l'EAPC) o els ens supramunicipals (diputacions i consells comarcals) podrien oferir un suport tècnic clau.



partida per a l'anàlisi; taules o qüestionaris que facilitin la valoració de la probabilitat, etc.

### 1.3. El frau i la corrupció són actes deliberats, no accidentals<sup>5</sup>

La tercera consideració té a veure amb la naturalesa d'aquests riscos. Les pràctiques fraudulentament o corruptes dins les institucions públiques no són esdeveniments accidentals ni fortuïts, sinó actes resultat d'una deliberació i decisió.

A diferència dels riscos de catàstrofes naturals, on els factors incidentals com esdeveniments meteorològics, moviments geològics, etc. tenen una incidència molt destacada, en el risc per a la integritat en la contractació, el nombre de factors merament fortuïts és, comparativament, menor. Són molt més rellevants factors relacionats tant amb les condicions i la qualitat de la deliberació — capacitat tècnica, reflexió ètica, imparcialitat, independència...— com amb els processos de decisió, així com amb altres factors procedimentals i organitzatius.

L'efecte positiu és que el marge d'actuació preventiva sobre la majoria d'aquests factors és significatiu i, de disposar de la voluntat i dels recursos suficients, el risc residual<sup>6</sup> podria ser significativament inferior a l'inherent.

### 1.4. Limitacions a les eines per gestionar aquests riscos

La darrera consideració està relacionada amb les eines per gestionar aquest tipus de riscos.

D'una banda, els ens públics tenen menys opcions per gestionar els riscos per a la integritat inherents a les seves funcions o serveis. No poden «evitar» aquests riscos decidint aturar serveis o funcions públiques d'alt risc, com podria fer una empresa privada respecte als serveis que opta per oferir.

D'altra banda, tampoc no es poden compartir o transferir a tercers els riscos per a la integritat. Així com la gestió dels riscos laborals permet transferir certs riscos al sector privat, per exemple a través d'una pòlissa per indemnitzar en cas d'accidents professionals, aquesta «transferència» no és possible en els riscos per a la integritat de les institucions, en la mesura que les conseqüències per a la integritat institucional difícilment es reparen o compensen econòmicament.

Per tant, **actuar directament sobre els factors** que generen, incrementen o perpetuen els riscos per reduir-ne la probabilitat **és la única forma eficaç de prevenció**.

## 2. L'anàlisi dels factors

Dins el procés d'anàlisi dels riscos, l'anàlisi de factors cerca:

1. determinar les raons que fan probables els riscos identificats o prioritzats per una institució (factors de risc);

<sup>5</sup> Aquesta consideració i la següent han estat ja identificades per agències internacionals com la Independent Commission Against Corruption (Austràlia) que porten dècades treballant en la prevenció de la corrupció via la gestió de riscos.

<sup>6</sup> Vegeu l'explicació del concepte de risc residual al *Documents de treball núm. 2*.



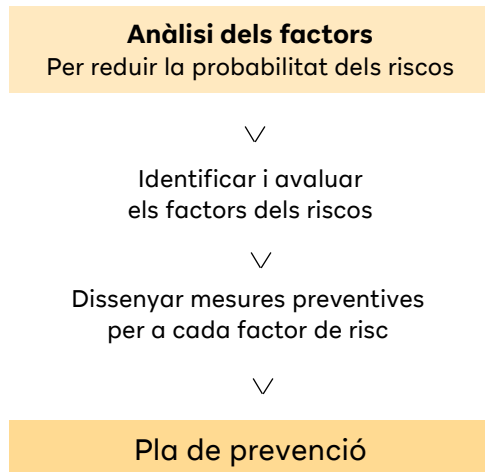


2. valorar la incidència de cada factor en l'organització que s'autoavalua;
3. determinar les actuacions preventives necessàries i factibles sobre cada factor de risc.

Aquestes actuacions constitueixen el pla de prevenció, que inclou, a més, la previsió de responsables d'implantar-les, així com el termini previst i els recursos necessaris per fer-ho.

El quadre 3 resumeix gràficament aquesta primera fase de l'anàlisi de riscos centrada en la prevenció i objecte principal del projecte «Riscos per a la integritat en la contractació pública».

### Quadre 3. Anàlisi dels factors



## 2.1. Determinar els factors de risc

Un factor de risc és qualsevol element, circumstància o influència que fa probable que un risc es materialitzi en un ens públic.

Un exemple de factor de risc àmpliament conegut i transversal a la majoria de riscos per a la integritat en la contractació és l'opacitat —o els dèficits de transparència<sup>7</sup>—, atès que crea oportunitats per incórrer en pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes i dificulta la detecció si es materialitzen.

Si prenem com a exemple el risc de fraccionament de l'objecte d'un contracte per adjudicar-lo directament a un proveïdor a través de diversos contractes menors, un dels factors que incrementaven la probabilitat d'aquest risc era el grau d'opacitat respecte a aquesta contractació a les entitats adjudicatòries: com més opacitat dels processos i les decisions, més probabilitat. Per això, una de les mesures preventives adoptades per la LCSP actual per reduir la probabilitat d'aquest risc actua precisament contra aquesta opacitat de la contractació menor i obliga a uns nivells mínims de transparència (art. 63.4) respecte a aquests tipus de contractes<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Algunes aportacions fetes per lectors del *Documents de treball* núm. 3 trobaven a faltar «riscos per a la transparència» i alguns autors, efectivament, els assenyalen com a tals. L'anàlisi de riscos duta a terme ens ha permès precisar que la manca de transparència és, de fet, un factor de risc, més que no pas un risc en si mateix.

<sup>8</sup> Publicació trimestral dels contractes menors, ordenats per identitat de l'adjudicatari, que ha d'incloure, com a mínim, objecte, durada i import d'adjudicació inclòs l'IVA.

Tanmateix, i seguint amb l'exemple, la probabilitat que aquesta pràctica es materialitzi en una entitat adjudicadora no depèn només de la transparència en la seva contractació menor. Depèn de la confluència d'aquest amb molts altres factors dins una organització: de la magnitud dels dèficits en la gestió dels conflictes d'interès dels seus servidors públics; de la manca d'alertes per detectar intents de fraccionament; de si l'entitat té una història de manca de resposta recondutora o sancionadora (segons el cas) quan en el passat s'han detectat aquest tipus de pràctiques, etc..

Aquest exemple il·lustra les raons per les quals s'empra el terme *factor*, enlloc d'altres com ara *causa*, en aquesta primera fase de l'anàlisi de riscos.

1. Permet **englobar tant (a) elements que tenen una relació causa-efecte directa amb el risc** (per exemple, els dèficits en la gestió dels conflictes d'interès dels servidors públics d'una institució), **com (b) d'altres elements que simplement condicionen la probabilitat** del risc (per exemple, la manca de resposta adient a pràctiques de fragmentació detectades anteriorment en una organització, contribueix a normalitzar aquest tipus de pràctiques, i incrementa la probabilitat del risc)<sup>9</sup>.
2. Destaca la idea de diversos elements (factors) que es combinen per produir el risc i recorda que els riscos per a la integritat en la contractació són **multifactorials**.
3. Emfasitza l'efecte multiplicador de cada element sobre la probabilitat del risc. És a dir, **com més factors de risc** reuneix una organització, **més elevada és la probabilitat** que els riscos es materialitzin.

Per aquest motiu, és essencial que l'anàlisi dels factors de risc sigui exhaustiva; que se sospesin tots els elements, circumstàncies o influències que poden contribuir a la potencial materialització del risc i s'avalui la incidència de cadascun d'ells en la pròpia organització de la forma més objectiva possible.

La informació recollida per l'Oficina Antifrau ha permès determinar un conjunt tan ampli de factors que poden incidir en els riscos identificats que, a efectes de facilitar l'anàlisi dels riscos a les entitats adjudicatòries, els hem classificat tal i com s'explica seguidament.

## 2.2. Una classificació pragmàtica: factors institucionals i externs

Davant d'un nombre tan elevat de factors, una primera classificació pertinent és la que ajuda les entitats adjudicatòries a distingir els factors que depenen directament de la seva organització (factors institucionals) d'aquells que els són aliens (factors externs).

### Factors institucionals

Són factors institucionals aquells que depenen del disseny i funcionament de cada entitat adjudicadora. Tenen en compte elements, circumstàncies o influències que:

1. generen motivacions i oportunitats de risc internes (factors generadors),
2. incrementen la probabilitat que s'aprofitin les oportunitats anteriors (factors potenciadors) o bé

---

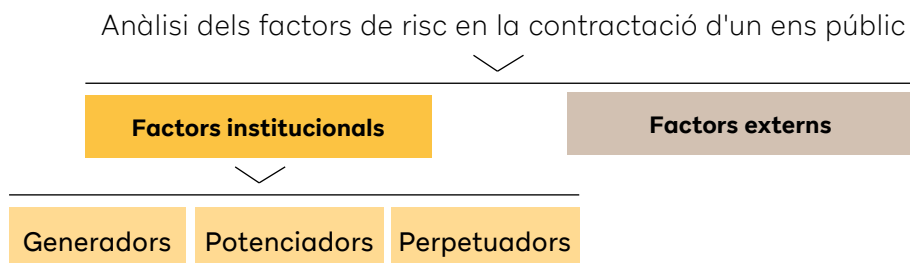
<sup>9</sup> La distinció i classificació dels factors que habiliten o optimitzen la corrupció i els que contribueixen a la seva perpetuació ha estat sovint emprada en la literatura anticorruptiva. Vegeu una síntesi bibliogràfica interessant a Gorta, 1998.



3. faciliten que, un cop materialitzat el risc, la pràctica irregular, fraudulenta o corrupta arribi a «normalitzar-se» dins un ens públic (factors perpetuadors).

Aquesta classificació es mostra gràficament al quadre 4.

#### Quadre 4. Factors institucionals dels riscos per a la integritat en la contractació



Seguidament s'expliquen aquests tres tipus de factors de forma succinta, atès que seran objecte de properes publicacions. Tanmateix, és important destacar que les entitats adjudicatòries tenen un marge significatiu d'actuació preventiva sobre la majoria dels factors institucionals.

#### Factors generadors

Els factors institucionals que generen motivacions i oportunitats de riscos per a la integritat en la contractació d'una entitat adjudicatòria depenen de les persones, els procediments i l'organització de cada entitat adjudicatòria.

#### Factors personals

Els factors de risc personals estan relacionats amb les característiques i motivacions dels individus que participen en la contractació pública d'una institució.

La contractació requereix persones amb una capacitat i experiència professional adients a la complexitat d'allò que han de contractar; imparcials, objectives i independents en els seus judicis tècnics, i íntegres i diligents en l'exercici dels seus deures professionals. Els elements, circumstàncies o influències que impedeixen o limiten aquests atributs, aquests principis de l'ètica professional pública, els anomenen factors personals.

Un exemple de factor de risc personal és el **dèficit d'especialització en contractació** dels servidors públics. Aquest factor limita la capacitat professional de les persones que impulsen o participen en els procediments de contractació i genera moltíssimes oportunitats de pràctiques irregulars. La pròpia Comissió Europea, conscient de la rellevància d'aquest factor de risc, va emetre la Recomanació (UE) 2017/1805 de la Comissió, de 3 d'octubre de 2017, sobre la professionalització de la contractació pública on exhorta els estats membres a *Construir una arquitectura per a la professionalització de la contractació pública*.

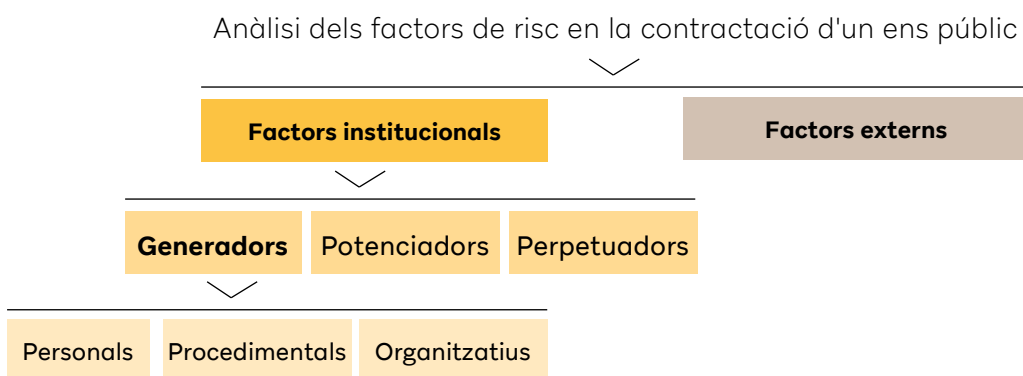
Un altre exemple de factor personal, ja esmentat anteriorment, és la **deficient gestió dels conflictes d'interès** dels servidors públics de l'entitat adjudicatòria. La manca de coneixement i l'escàs ús de les eines per detectar interessos particulars i gestionar-los a fi d'eliminar l'interès (quan això sigui possible) o evitar-ne la influència sobre les decisions públiques limiten la capacitat de les entitats



adjudicadores de garantir la imparcialitat dels seus servidors públics. Per això, és tan important adoptar mesures preventives destinades a millorar la gestió institucional dels conflictes d'interès<sup>10</sup>. Aquestes mesures giren entorn els interessos particulars que podrien motivar diverses pràctiques de favoritisme al llarg de tot el procediment de contractació i que, en materialitzar-se, vulneren els principis d'igualtat de tracte i no discriminació que han de regir la contractació<sup>11</sup>.

Els factors personals són comuns a tots els riscos per a la integritat. El llistat complet de factors juntament amb l'anàlisi de les raons que contribueixen a la seva aparició i incrementen la probabilitat dels riscos per a la integritat en un ens públic són objecte del número 5 d'aquesta sèrie de *Documents de treball*.

### Quadre 5. Factors institucionals generadors dels riscos per a la integritat en la contractació



#### Factors procedimentals

Els factors de risc procedimentals estan relacionats amb com es gestiona un procediment de contractació en concret.

Bona part de les oportunitats de riscos per a la integritat sorgeixen de dèficits de gestió o directament d'incompliments procedimentals. Alguns exemples podrien ser:

- **Dèficits de planificació**, que creen múltiples oportunitats al llarg de tot el procediment, però especialment a tres àrees de riscos dins la preparació dels contractes: la d'impulsar contractes innecessaris, sobredimensionats, d'impossible execució o perjudicials; la de preparar contractes que limitin indegudament la concurrència o la lliure competència, i la d'adjudicar directament a un operador al marge del procediment de contractació. Un exemple seria la manca d'una bona anàlisi cost-benefici de la contractació que es pretén impulsar, per corroborar si aquella opció és la més eficient.
- **Dèficits de precisió tècnica**, que creen oportunitats de riscos al llarg de tot el procediment (tant durant la fase de preparació com durant la licitació i l'execució del contracte). Un exemple clàssic és la manca de concreció o de claredat en definir els criteris d'adjudicació o les regles per atorgar la puntuació a cadascun dins els plecs.

<sup>10</sup> La importància d'aquest factor de risc explica la introducció de l'obligació dels òrgans de contractació de prevenir, detectar i resoldre els conflictes d'interès, novetat de la LCSP actual-ment vigent (art. 64).

<sup>11</sup> Els dèficits més habituals en la gestió dels conflictes d'interès foren objecte de l'informe de l'Oficina Antifrau de Catalunya *La gestió dels conflictes d'interès al sector públic de Catalunya*, publicat al 2016.



- **Dèficits de transparència i retiment de comptes**, que creen oportunitats per ocultar irregularitats o actes fraudulents o corruptes. Són exemples també coneguts tant la motivació insuficient de la puntuació atorgada als criteris subjectes a judici de valor com, abans de l'entrada en vigor de la Llei 9/2017 de contractes del sector públic, la no publicació de la proposta d'adjudicació de la mesa de contractació o bé, en procediments sense mesa, el document on es valorin tècnicament les proposicions rebudes i es proposi un adjudicatari a l'òrgan de contractació.
- **Dèficits de control**, que creen oportunitats d'irregularitats i pràctiques fraudulentes o corruptes. Un exemple força estès és la deficient supervisió de l'execució del contracte que crea oportunitats d'incompliments contractuals, certificacions fraudulentes dels treballs duts a terme, etc.
- **Dèficits d'avaluació**; per exemple, en contractes de necessitats recurrents, la manca d'avaluació del disseny i l'execució del contracte i de comparació amb entitats adjudicatadores similars per tal d'identificar errors i àrees de millora crea oportunitats de tornar a incórrer en els mateixos problemes o bé no incorporar de forma sistemàtica totes les correccions pertinents en la contractació que s'ha de tornar a preparar.

La llista de dèficits de gestió i potencials incompliments que generen oportunitats de risc és molt àmplia. Aquesta llista juntament amb la reflexió sobre les raons que contribueixen a la seva aparició a les institucions públiques seran objecte del número 7 del *Documents de treball*.

Cal destacar que les oportunitats derivades d'aquests dèficits o incompliments poden variar molt en funció del tipus d'ens (administracions territorials o ens instrumentals), el marc normatiu que li és aplicable (administració pública, poder adjudicador no administració o altres ens del sector públic), l'import del pressupost anual destinat a contractació i el percentatge destinat a necessitats recurrents, del tipus de contractes més habituals en aquella entitat (obres, subministraments, serveis, concessions); dels mercats als que habitualment s'adreça per contractar, etc. Això fa que els factors procedimentals inherents a cada entitat adjudicadora estiguin molt interrelacionats amb els factors organitzatius.

### Factors organitzatius

Els factors de risc organitzatius són aquells que deriven de com està organitzada i com funciona (sistemes de treball, praxis habituals...) la institució. Solen ser decisions o circumstàncies organitzatives —a cops no relacionades directament amb la contractació però que hi impacten— que creen estímuls o oportunitats de riscos per a la integritat.

Així, per exemple, alguns factors organitzatius que creen oportunitats per al risc d'impulsar i dissenyar contractes innecessaris, sobredimensionats, d'impossible execució o perjudicials per a la institució pública o per a l'interès general són:

- les **pressions per exhaurir el pressupost** quan s'acosta la fi de l'exercici pressupostari o bé
- la **manca d'una planificació global de la contractació** d'una institució (com a mínim anual, tot i que la planificació de legislatura o mandat seria l'opció



òptima<sup>12</sup>), factor que dificulta valorar la idoneïtat d'una proposta d'impulsar una contractació.

Un altre exemple de factor organitzatiu de risc són les **decisions polítiques institucionals que creen compromisos**, en particular terminis, **d'impossible compliment** tot aplicant la normativa de contractació pública i generen estímuls que facilitaran oportunitats per al risc d'adjudicar directament a un operador al marge del procediment de contractació.

Els factors organitzatius es presenten i expliquen en la publicació número 6 dels *Documents de treball*.

### **Factors potenciadors**

Tot i que els factors generadors expliquen les motivacions i les oportunitats per als riscos de pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes, aquestes oportunitats no sempre són aprofitades.

Als elements o circumstàncies que incrementen la probabilitat que aquelles oportunitats generades siguin explotades els anomenem factors potenciadors.

Els grans factors potenciadors dels riscos per a la integritat estan directament relacionats amb la «**història**» de cada institució. La probabilitat que s'aprofitin les oportunitats que sorgeixen a cada organització s'incrementa si en el passat l'ens ha propiciat la percepció, entre els servidors públics o entre els licitadors/contractistes, de:

- incapacitat o ineficàcia per detectar les pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes que s'hagin produït (**percepció de no detecció**);
- manca de voluntat de respondre-hi adientment, si quan s'han detectat aquelles pràctiques no s'ha iniciat cap mena de procediment per indagar els fets i reconduir i, si s'escau, sancionar les conductes per depurar responsabilitats (**percepció d'impunitat**), o
- manca de proporcionalitat de la resposta respecte a la gravetat de les pràctiques detectades, en particular si la resposta sancionadora és tan poc rellevant en relació amb el benefici obtingut amb aquella pràctica, que compensa incórrer-hi (**percepció de no proporcionalitat**).

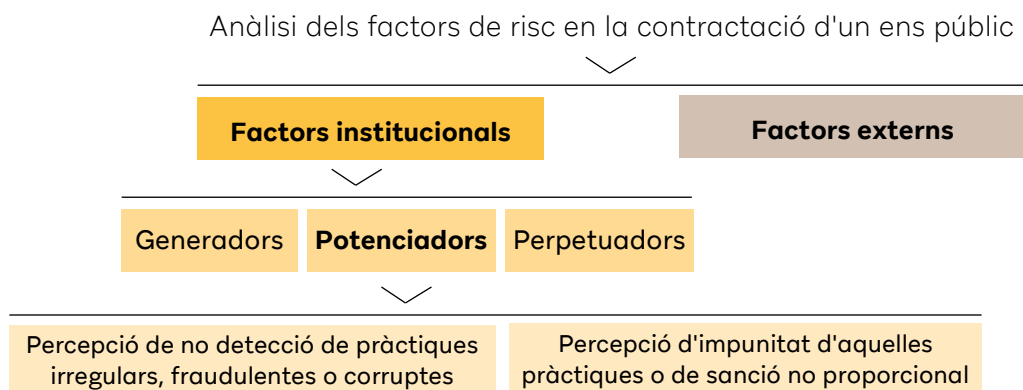
El quadre 6 representa gràficament l'encaix dels factors potenciadors dins els factors institucionals dels riscos per a la integritat en la contractació.

---

<sup>12</sup> Una de les raons per la qual l'art. 28.4 de la LCSP estableix ara que «Les entitats del sector públic han de programar l'activitat de contractació pública, que han de dur a terme en un exercici pressupostari o períodes plurianuals i han de donar a conèixer el seu pla de contractació anticipadament mitjançant un anunci d'informació prèvia previst a l'article 134 que almenys reculli els contractes que han de quedar subjectes a una regulació harmonitzada».



## Quadre 6. Factors institucionals potenciadors dels riscos per a la integritat en la contractació



Les actuacions preventives contra aquests factors tenen com a objectiu immediat canviar el sentit d'aquesta «història» i modificar la percepció global d'impunitat que se'n deriva. Consisteixen a millorar o completar els mecanismes de detecció i assegurar una resposta recondutora o sancionadora adient i proporcional.

En definitiva, **aquestes actuacions cerquen elevar la percepció del cost per a aquelles persones que tinguin una motivació i trobin una oportunitat** d'incórrer en una pràctica irregular, fraudulenta o corrupta per tal de reduir la probabilitat d'aquest tipus de conductes.

### Factors perpetuadors

Els factors que faciliten que, un cop que s'ha produït una pràctica irregular, fraudulenta o corrupta aquesta es torni a reproduir i pugui arribar a normalitzar-se en una organització són precisament sobre els que acostuma a haver menys consciència a les institucions públiques.

La literatura anticorrupció ha identificat tres fases en aquest procés de perpetuació de qualsevol transgressió<sup>13</sup> comesa (vegeu quadre 7).

- 1. Institucionalització.** Es produeix quan una determinada pràctica irregular, fraudulenta o corrupta succeeix dins una organització sense que ningú l'aturi ni li doni una resposta adient amb l'objectiu de reconduir-la o sancionar-la en funció de la gravetat. Aquesta manca de resposta crea un precedent que sol ser advertit per l'entorn de la persona que ha incorregut en aquella pràctica. Si algú la repeteix sense que cap membre de la cadena de comandament l'aturi o hi respongui de forma adient, es produeix l'inici d'un procés de «rutinització» fins que aquella pràctica resulta habitual en aquella unitat o en aquell context.
- 2. Racionalització.** Aquesta institucionalització requereix la posada en marxa d'un procés de construcció de «justificacions» per intentar legitimar aquestes pràctiques. Algunes s'identifiquen amb expressions col·loquials com ara: «sempre s'havia contractat així, i mai no havia passat res»; «si [alt càrrec] ha acceptat el regal X de [proveïdor], perquè no puc fer jo el mateix?»; o bé, «amb les hores que he dedicat a aquesta institució, bé em mereixo [pràctica X]»<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> En el terme *transgressió* incloem tant qualsevols de les pràctiques identificades com a objecte de prevenció, com qualsevol altra conducta impròpia d'un servidor públic que pot arribar a normalitzar-se en una organització.

<sup>14</sup> Anand, Ashforth i Joshi (2004) van classificar aquestes justificacions en el següent sistema de tàctiques: (1) la negació de responsabilitat: «jo no hi puc fer res»; «això no depèn de mi»; (2) la denegació de danys: «ningú surt perjudicat», «podria ser pitjor»; (3) la

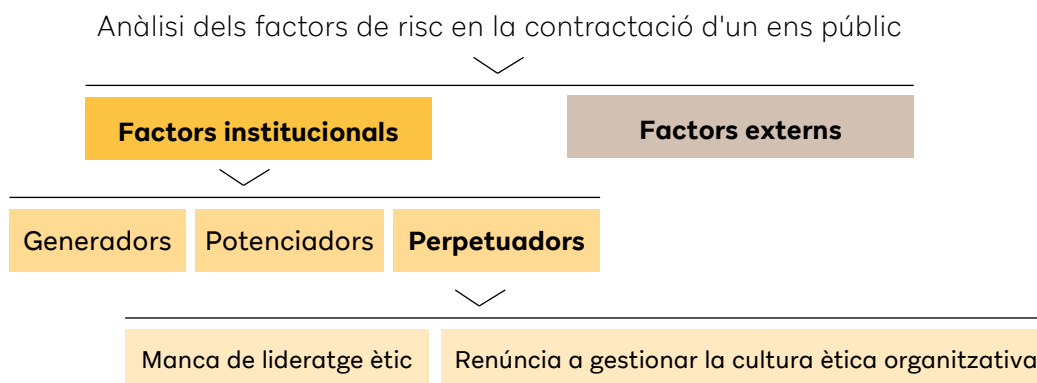
3. **Socialització.** Un cop construïdes les justificacions, la normalització es produeix quan arriben a estendre's fora del cercle inicial: tant a les persones que s'incorporen de nou al grup de treball on es van iniciar, com a d'altres grups de treball o unitats administratives d'aquella organització.

D'aquest procés es dedueix que els factors perpetuadors són aquelles circumstàncies o influències que contribueixen a la institucionalització, racionalització i socialització d'aquestes pràctiques.

Es poden resumir en dues grans febleses organitzatives:

1. La manca d'un lideratge ètic efectiu (tant autoritats polítiques com directius i comandaments), caracteritzat per la tolerància davant conductes irregulars o impròpies d'un servidor públic o, en els pitjor dels casos, involucrat en les pràctiques irregulars, fraudulentos o corruptes que hauria d'aturar.
2. La renúncia a gestionar la cultura ètica organitzativa: formar els servidors públics en la detecció dels dilemes professionals; debatre i explicitar la conducta esperada en els dilemes ètics més habituals; articular i gestionar canals d'assessorament ètic, etc.

#### **Quadre 7. Factors institucionals perpetuadors dels riscos per a la integritat en la contractació**



Les actuacions preventives contra aquests factors passen per alinear la cultura ètica amb els principis i valors de l'ètica professional pública, i identificar, aturar i desmuntar les excuses o justificacions de les transgressions.

Tant els factors potenciadors explicats abans, com el procés de perpetuació aquí simplement esquematitzat, i l'exposició de com s'articulen i conflueixen aquests factors en un ens públic serà l'objecte del número 8 de la sèrie *Documents de treball*.

---

denegació de víctimes (respecte als perjudicats per la transgressió): «s'ho mereixien» o bé «ells van decidir participar-hi», (4) la ponderació social: «amb el que han fet ells, no tenen cap dret a criticar-nos» o bé «n'hi ha de pitjors que nosaltres»; (5) l'apel·lació a lleialtats més elevades: «ho fem per un bé major» o «no ho denunciaria per lleialtat al meu cap», i (6) la metàfora del llibre de comptes: «ens hem guanyat al dret a...» o bé «amb totes les hores extres que he treballat, bé m'he guanyat el dret a...».



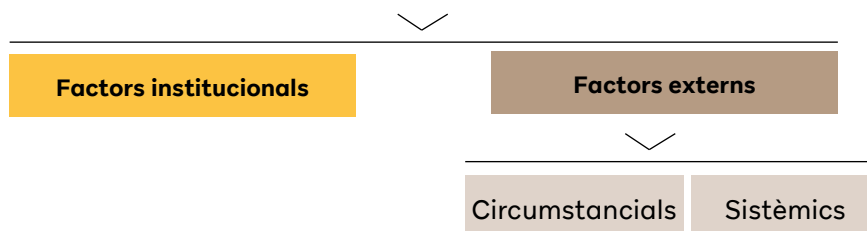
## Factors externs

No tots els factors de risc depenen de les entitats adjudicatores; n'hi ha de molt rellevants que creen estímuls, oportunitats o circumstàncies que incrementen la probabilitat dels riscos per a la integritat en la contractació dels ens públics i són externs a les mateixes.

Aquests factors de risc externs poden ser circumstancials o sistèmics (quadre 8).

### Quadre 8. Factors externs dels riscos per a la integritat en la contractació

Anàlisi dels factors de risc en la contractació d'un ens públic



### Factors externs circumstancials

Anomenem *factors circumstancials* aquells fets o decisions conjunturals que creen oportunitats o estímuls per a riscos per a la integritat en el marc d'un procediment de contractació.

Alguns exemples de factors circumstancials serien:

- **novetats legislatives que impacten indirectament en la contractació** dels executius (ja sigui local, autonòmic o estatal) i creen oportunitats de risc o estímuls per pràctiques irregulars, fraudulentess o corruptes; per exemple, l'aprovació parlamentària d'una llei que ha d'entrar en vigor en breu, la implantació de la qual comportarà la contractació d'obres, subministraments o serveis en un termini tan breu que de cap manera es podrà preparar, licitar, adjudicar i executar correctament dins aquest termini;
- **esdeveniments significatius en un mercat** que poden crear estímuls per a pràctiques fraudulentess o corruptes; per exemple, l'aparició d'una innovació que deixa un determinat tipus de producte desfasat i un bon nombre d'operadors amb grans estocs o potencials pèrduess molt significatives, o bé un canvi dels estàndards mínims exigits a un tipus de subministrament per estar homologat. Aquest tipus de circumstàncies pot ser l'estímul perquè alguna empresa del sector intenti col·locar els productes desfasats o que aviat perdran l'homologació, creant l'oportunitat per a una potencial acceptació de suborns o altres avantatges personals entre els responsables d'una contractació pública si dissenyen els plecs conforme als estàndards antics; o bé
- **canvis en els operadors econòmics d'un mercat** concret (entrada de nous operadors, adquisicions o fusions...) que poden ser estímuls per a pràctiques anticompetitives de naturalesa diversa entre la resta d'operadors i que impacten en les vuit àrees de risc identificades en les fases de preparació i licitació de la contractació.

La capacitat d'actuació preventiva de les entitats adjudicatores sobre aquests i

altres factors externs circumstancials és reduïda, però és indispensable identificar-los en el marc de cada procediment singular de contractació, en particular els d'alt risc, així com preveure, en l'anàlisi dels efectes, les alertes contingents que permetin detectar indicis o bé intents de corrupció o frau.

### Factors externs sistèmics

Entenem com a factors sistèmics aquells derivats tant de febleses estructurals com de dèficits del sistema nacional d'integritat que creen oportunitats o estímuls per als riscos per a la integritat en la contractació o bé desencoratgen la conducta íntegra dels operadors econòmics o la alerta en cas de trobar-se en (o conèixer l'existència de) una situació de risc de corrupció o frau.

Alguns exemples de factors producte de **febleses estructurals** que creen importants oportunitats de riscos són:

- una **regulació** multi-nivell (normativa europea, estatal i autonòmica), **molt complexa** (per extensió, per l'estructura, per l'ampli marge d'interpretació que requereix en qüestions claus, per imprecisions o buits en la redacció...) i amb **canvis freqüents** (tres normes en una dècada, amb múltiples revisions). Aquestes tres característiques de la normativa reguladora de la contractació pública incrementen considerablement la dificultat d'identificar la norma aplicable a cada situació i creen oportunitats de riscos per a la integritat. Així, aquest factor extern sistèmic incrementa la probabilitat de riscos d'irregularitats en empleats públics que participen sols ocasionalment en procediments de contractació i als que resulta molt difícil mantenir-se al dia i dominar una normativa tan complexa;
- una **concentració substancial de la contractació pública en els ens instrumentals** del sector públic<sup>15</sup>, bona part dels quals tenen un nivell de subjecció a la LCSP inferior a les administracions públiques (amb menys obligacions de transparència, de retiment de comptes i amb una grau inferior de control *ex ante*, *durante* i *ex post*);
- un **mapa municipal que configura un nombre molt elevat d'entitats adjudicatòries molt petites**. A Catalunya hi ha 947 municipis, el 78% dels quals tenen una població de menys de 5000 habitant, fet que configura ajuntaments amb insuficients recursos per encarar la contractació de forma professional.

Pel que fa als **dèficits** relacionats amb el **Sistema Nacional d'Integritat**<sup>16</sup>, alguns exemples sobradament coneguts són:

- les **deficiències** en la regulació actual del **finançament dels partits polítics**, que ha creat incentius per obtenir recursos econòmics o suport material del sector privat, a canvi de «contraprestacions» vehiculades a través de la contractació pública en aquells ens territorials on el partit en qüestió governa

<sup>15</sup> Una dada il·lustrativa, tot i que aproximada, la trobem a *l'Informe de l'activitat contractual de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic* de 2017, segons la qual sols el 14,1% de les 8.742 adjudicacions d'aquell any corresponen als seus departaments, enfront el 85,9% corresponent als ens del seu sector públic. Respecte a l'import total adjudicat (1.420.384.672,15 €) els departaments representen el 18,6% davant al 81,4% dels ens del seu sector públic.

<sup>16</sup> Vegeu l'avaluació del Sistema Nacional d'Integritat (SNI) de l'Estat espanyol publicat per Transparencia Internacional España al 2012 a <https://transparencia.org.es/estudio-enis/>.



(o té expectatives de fer-ho), amb casos sobradament coneguts en l'àmbit de la contractació de serveis o d'obra pública;

- la **manca de protecció eficaç dels alertadors** o denunciants, que desencoratja l'alerta a les autoritats responsables quan un servidor públic, un empresari o qualsevol ciutadà té coneixement d'un cas de corrupció, frau o col·lusió i redueix, per tant, la capacitat de prevenció, detecció i conseqüent actuació contingent per part de les entitats adjudicatadores afectades;
- un **sistema de control extern de la contractació pública poc eficaç**, atesa (a) la diversitat d'ens de control: ens de control de legalitat i econòmic de la contractació; ens de control de la lliure competència en la contractació; ens de control del frau i la corrupció; ens de control del blanqueig de capitals; ens de control jurisdiccional; (b) la manca de recursos per a un control suficient i en terminis prudencials, en particular en determinats tipus de contractació que requereixen una expertesa tècnica especial (per exemple en obra pública, tecnologies de la informació i la comunicació, etc.), i (c) els dèficits de col·laboració interinstitucional (per exemple, manca d'accés dels òrgans de control extern no jurisdiccionals a bases de dades clau per a la lluita contra la corrupció).

Sobre aquests i altres factors sistèmics les entitats adjudicatadores gairebé no tenen marge d'actuació. Per aquest motiu, les recomanacions de l'Oficina Antifrau que afectin als factors sistèmics dels riscos per a la integritat en la contractació s'adreçaran directament als poders públics competents (legislatius i executius).

### 3. Els mapes de factors: una eina per facilitar l'anàlisi

---

Aquesta petita mostra panoràmica de tots els potencials factors que afecten els riscos per a la integritat en la contractació pública explica la importància de crear mapes de factors per a les 12 àrees de risc<sup>17</sup> identificades en les tres grans fases del procediment de compra: preparació, licitació i execució.

Els mapes de riscos, entre ells els mapes de factors, són instruments informatius per a l'anàlisi dels riscos en tant que:

1. permeten l'estudi sistemàtic i actualitzable dels riscos identificats;
2. guien el disseny d'actuacions o mesures preventives i contingents eficaces, i
3. contribueixen (juntament amb altres eines) a la posterior planificació de les actuacions dissenyades, en la mesura que faciliten la priorització de les intervencions sobre els factors més rellevants.

Els mapes de riscos més habituals són:

- **Mapes de factors**, entesos com a mapes dels factors generadors, potenciadors o perpetuadors dels riscos si se centren en el nivell institucional o bé mapes de factors sistèmics, si se centren en el nivell del Sistema Nacional d'Integritat. Aquests mapes contenen elements descriptius dels factors identificats i estan

---

<sup>17</sup> Vegeu el núm. 3 dels *Documents de treball*.

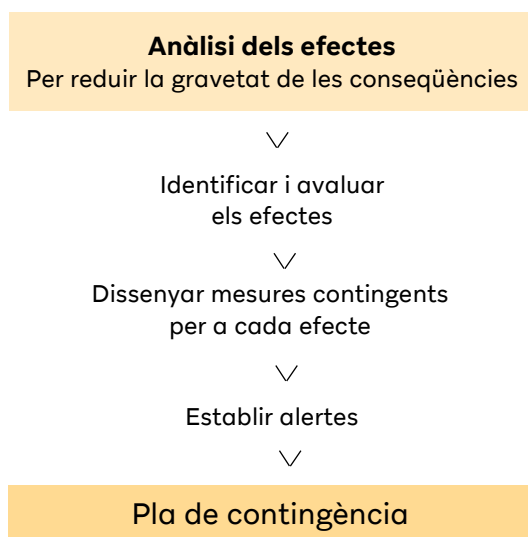




L'anàlisi dels efectes consisteix a:

1. identificar els efectes o conseqüències si aquells riscos s'arriben a materialitzar: danys, lesions, pèrdues, responsabilitats (administrativa, comptable, penal...) o altres conseqüències nocives per a la institució o per a l'interès públic.
2. valorar-ne la probabilitat que s'esdevinguin i la gravetat si succeeixen;
3. dissenyar mesures contingents per respondre-hi amb celeritat i reduir la gravetat i evitar l'inici del cicle de perpetuació; i
4. establir quines alertes o *red flags* permetran identificar les pràctiques materialitzades el més aviat possible i avisar de la necessitat de posar en marxa les mesures contingents dissenyades.

#### Quadre 10. Procés d'anàlisi dels efectes



Tant les mesures dissenyades com les alertes s'incorporen dins el pla de contingència, que estableix les persones responsables d'actuar quan apareix una alerta, quin procediment han de seguir i amb quins recursos han de comptar.

A diferència dels factors, les conseqüències d'aquelles praxis que materialitzen els riscos són molt més senzilles d'identificar<sup>18</sup> i la conducta esperada de les institucions acostuma a estar normativitzada: sistemes de recursos, procediments de revisió, procediments d'exigència de responsabilitats de diversa índole, etc.

En aquest sentit, les mesures contingents han d'assegurar els protocols que seguir en disparar-se una alerta.

La part més complexa de l'anàlisi dels efectes és precisament la de trobar les alertes que poden indicar a la institució que una d'aquests riscos es podria haver materialitzat.

L'any 2009, la Comissió Europea va publicar una nota informativa sobre indicadors de frau per als fons FEDER, FSE i FC, l'annex del qual recull indicadors

<sup>18</sup> Tanmateix, es important advertir que, com passa amb els factors, en ocasions els efectes dels riscos es confonen amb els riscos mateixos, com quan es parla de riscos penals dels ens públics. Els riscos estan relacionats amb l'operativa d'un ens públic, en el cas d'aquest estudi, amb l'operativa per contractar béns, subministraments, obres o combinacions d'aquests (per exemple, impulsar i preparar contractes innecessaris). Els efectes, si aquests riscos s'esdevenen, poden ser de diversa naturalesa i gravetat, en els casos més greus les conseqüències podrien ser penals.



per a 16 mecanismes de frau. Aquesta iniciativa de llistar indicadors d'alerta de frau inclou molts indicis de frau però sovint eren de difícil observació fins i tot per als servidors públics d'una institució. Aquests són alguns exemples:

- Indicadors de suborn o comissions il·legals:
  - increment inexplicat o sobtat del patrimoni de l'empleat;
  - tracte favorable inexplicat d'un servidor públic a un contractista;
  - relació estreta entre un servidor públic que participa en la contractació d'un ens públic i una empresa contractista;
  - servidor públic que rebutja la promoció a un lloc de treball no relacionat amb la contractació.
- Conflicte d'interès encobert:
  - servidor públic que no presenta o omple una declaració d'interessos;
  - servidor públic que sembla dirigir un negoci apart.
- Col·lusió (ofertes de cobertura, supressió d'ofertes, rotació d'ofertes o repartiment de mercat):
  - oferta guanyadora massa elevada si es compara amb les estimacions de costos, llistes de preus publicades, preus mitjos del sector, etc.;
  - els preus de les ofertes cauen quan una empresa nova es presenta a una licitació;
  - els licitadors que perden són subcontractats;
  - existeixen coincidències entre les empreses licitadores: mateixa adreça, mateix telèfon, mateixa persona de contacte, etc.

Actualment, hi ha diverses iniciatives per elaborar quadres d'alertes en la contractació pública, que poden ajudar les institucions a trobar alertes per detectar pràctiques fraudulentament o corruptes durant l'anàlisi dels efectes dels riscos. En l'àmbit europeu, trobem els indicadors de l'estudi encarregat per la Comissió Europea a PWC i Ecorys al 2013 o, més recentment, els indicadors del projecte Digiwhist o del projecte Redflags de K-Monitor, PetaByte i Transparency International Hungary, que també compta amb el suport de la Comissió Europea). A l'Estat espanyol, destaquen dues iniciatives: les alertes identificades en el context del projecte SALER de la Inspecció General de Serveis de la Generalitat Valenciana i el quadre Banderas rojas - Corrupción en la contratación de la Fundación CIVIO.

Els propers *Documents de treball* presentem amb detall els factors institucionals dels riscos per a la integritat en la contractació, nucli d'aquest projecte preventiu de l'Oficina Antifrau de Catalunya.



## Bibliografia

---

- ANAND, V., ASHFORTH, B. E., & JOSHI, M. (2004) «Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations». *Academy of Management Executive*, 18(2), pàg. 39-53.
- ASHFORTH, B. E., & ANAND, V. (2003) «The Normalization of Corruption in Organizations». *Research in Organizational Behavior*, 25, pàg. 1-52.
- AMELA, V. (2018) «El mosquit tigre va arribar aquí al maleter d'un cotxe», *La Vanguardia*, 22 de maig de 2018.
- CID MOLINÉ, J. I LARRAURI PIJOAN, E. (2001) *Teorías criminológicas. Explicación y prevención de la delincuencia*. Barcelona: Bosch.
- COMISSIÓ EUROPEA (2009) *Nota informativa sobre indicadores de fraude para el FEDER, el FSE y el FC*. CO-COF 09/0003/00 de 18.2.2009.
- CONSELLERIA DE TRANSPARÈNCIA, RESPONSABILITAT SOCIAL, PARTICIPACIÓ I COOPERACIÓ DE LA GENERALITAT VALENCIANA (2018) *Pla de la Inspecció General de Serveis 2018-2019*, pàg. 29-31, accessible a <http://www.transparencia.gva.es/documents/162283897/164142224/Pla+IGS+2018-2019/4713c93e-1333-4e4e-8f8d-a6a8e7345007>
- DE SOUSA, L. (propera publicació) *The Portuguese experience on corruption prevention*.
- COHEN, L. E. I FELSON, M. (1979) «Social change and crime rate trends: A routine activity approach». *American Sociological Review*, 44, 4, pàg. 588-608.
- FELSON, M. I CLARKE, R. (1998) «Opportunity Makes the Thief. Practical theory for crime prevention». *Police Research Series*, paper 98. London: Home Office.
- FERWERDA, J., DELEANU, I. I UNGER, B. (2017) «Corruption in Public Procurement: Finding the Right Indicators», *European Journal on Criminal Policy and Research*, núm. 23, pàg. 245-267.
- GARCÍA GÓMEZ, M. M. (1994) «Los mapas de riesgos, concepto y metodología para su elaboración». *Revista de Sanidad e Higiene Pública*, vol. 68, núm. 4, pàg. 443-453.
- GARRIDO, V., STANGELAND, P. I REDONDO, S. *Principios de criminología*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- GIFFORD, P. (2000) «Preventing, detecting and investigating fraud and corruption: lessons from the NSW experience». Ponència del director de Prevenció de la Corrupció i Educació, de la Independent Commission Against Corruption de Nova Gales del Sud, Austràlia, a la Fraud Prevention and Control Conference convocada per l'Australian Institute of Criminology en col·laboració amb el Commonwealth Attorney-General's Department a Surfers Paradise, 24-25 d'agost de 2000.
- GORTA, A. (2001) «Research: A Tool for Building Corruption Resistance», publicat a P. Larmour i N. Wolanin (eds) *Corruption and Anti-Corruption*. Canberra: Asia-Pacific Press, pàg. 11-29.
- GORTA, A. (1998) *Minimising corruption. Some lessons learnt from the literature*. Sydney: Independent Commission Against Corruption.
- LAFREE, G. I BRIKBECK, C. (1991) «The neglected situation: a cross-national study of the situational characteristics of crime». *Criminology*, 1 (29), pàg. 73-98.
- NEW SOUTH WALES TREASURY (2012) *Risk Management Toolkit for NSW Public Sector Agencies. Volume 2: Templates, examples and case study. Policy & Guidelines, TPP12-03c*. Sydney: NSW Treasury.



OFICINA ANTIFRAU DE CATALUNYA (2016) *La gestió dels conflictes d'interès en el sector públic de Catalunya*, col·lecció Testimonis Parlamentaris, núm. 39, Barcelona: Parlament de Catalunya. Accessible a [https://www.antifrau.cat/images/web/docs/publicacions/estudis\\_integricat/la-gestio-dels-conflictes-dinteres-en-el-sector-public-de-catalunya-informe-oac-cat.pdf](https://www.antifrau.cat/images/web/docs/publicacions/estudis_integricat/la-gestio-dels-conflictes-dinteres-en-el-sector-public-de-catalunya-informe-oac-cat.pdf)

OECD (2010) *Roundtable on Collusion and Corruption in Public Procurement. Global Forum on Competition. Directorate For Financial And Enterprise Affairs Competition Committee* (DAF/COMP/GF (2010) 6).

PWC I ECORYS (2013) *Identifying and Reducing Corruption in Public Procurement in the EU*, estudi preparat per a la Comissió Europea amb el suport de la Universitat d'Utrecht. Accessible a [https://ec.europa.eu/anti-fraud/sites/antifraud/files/docs/body/identifying\\_reducing\\_corruption\\_in\\_public\\_procurement\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/anti-fraud/sites/antifraud/files/docs/body/identifying_reducing_corruption_in_public_procurement_en.pdf).

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL ESPAÑA (2012) *El Marco Institucional de Integridad en España: Situación Actual y Recomendaciones*. Valencia: Tirant lo Blanch.

