

MEHANIZMI USKLAĐENOSTI I PREVENCIJA KORUPCIJE U PRIVATNOM SEKTORU: IZMEĐU FORMALNE USKLAĐENOSTI I STVARNE PREVENCIJE

DOI: 10.70329/2744-2403.2026.6.11.10

Pregledni naučni rad

Nermin Kadribašić¹

Sažetak:

Korupcija u privatnom sektoru predstavlja jedan od najsloženijih oblika savremenog ekonomskog kriminaliteta, posebno u kontekstu globalizacije i složenih tržišnih odnosa. Iako su tradicionalni antikorupcijski modeli dominantno bili usmjereni na javni sektor, savremeni međunarodni standardi sve više naglašavaju značaj prevencije korupcije unutar privatnih organizacija. Predmet rada jeste analiza mehanizama usklađenosti kao instrumenata prevencije korupcije u privatnom sektoru, s posebnim fokusom na odnos između formalne usklađenosti i stvarne organizacijske prevencije. Rad koristi normativnu, komparativnu i teorijsko-analitičku metodologiju kroz analizu međunarodnih standarda, relevantne naučne literature i savremenih modela usklađenosti. Posebna pažnja posvećena je međunarodnim instrumentima poput UNCAC-a, OECD smjernica i standarda ISO 37001, kao i mehanizmima poput etičkih kodeksa, whistleblowing sistema, due diligence procedura i internih kontrola. Analiza pokazuje da formalna implementacija programa usklađenosti ne garantuje njihovu stvarnu efikasnost. Naprotiv, brojna istraživanja ukazuju da sistemi usklađenosti često funkcionišu kao instrument reputacijskog i regulatornog upravljanja rizikom, a ne kao mehanizam suštinske promjene organizacijskog ponašanja. Posebno se naglašava značaj organizacijske kulture, integriteta menadžmenta i stvarne primjene pravila u procesu prevencije korupcije. Rad zaključuje da efikasna prevencija korupcije zahtijeva integrisani pristup koji kombinuje formalne kontrolne mehanizme sa razvojem kulture integriteta i upravljanjem korupcijskim rizicima. U tom kontekstu, ISO 37001 predstavlja institucionalizovanu formu situacione prevencije korupcije,

¹ Stručnjak za vladavinu prava i doktorant, Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije.

zasnovanu na kontroli prilika, povećanju rizika i smanjenju mogućnosti za koruptivno ponašanje.

Ključne riječi: *korupcija, privatni sektor, usklađenost, ISO 37001, prevencija korupcije, organizacijska i etička kultura, prijava nepravilnosti, dubinska provjera*

1. UVOD

Korupcija se tradicionalno posmatrala kao fenomen dominantno vezan za javni sektor, pri čemu su u fokusu bili odnosi između državnih službenika i privatnih aktera. Međutim, savremeni oblici ekonomskog kriminaliteta i globalizacija poslovanja ukazuju da značajan dio koruptivnih aktivnosti nastaje unutar samog privatnog sektora ili kroz složene interakcije između privatnih kompanija.² Razvoj globalnog tržišta, međunarodnih investicija, kompleksnih korporativnih struktura i transnacionalnih poslovnih mreža dodatno je povećao značaj privatno–privatne korupcije kao posebnog oblika koruptivnog ponašanja koji može imati ozbiljne posljedice po tržišnu konkurenciju, transparentnost poslovanja i stabilnost ekonomskog sistema³. U kombinaciji sa zakonskim procedurama, intuitivna i kreativna kriminalistika može doprinjeti efikasnijem rješavanju kompleksnih krivičnih djela, uz očuvanje pravne sigurnosti i pravičnosti.⁴

Za razliku od javne korupcije, privatna korupcija često ostaje manje vidljiva, slabije regulisana i znatno teže dokaziva, naročito zbog zatvorenosti poslovnih odnosa i ograničenog pristupa relevantnim informacijama. Takvi oblici korupcije uključuju podmićivanje radi dobijanja poslovnih ugovora, manipulacije u procesima javnih i privatnih nabavki, sukobe interesa, zloupotrebu diskrecionih ovlaštenja, netransparentne provizije, favorizovanje određenih poslovnih partnera, kao i druge oblike neetičkog i nezakonitog poslovanja. Posljedice privatne korupcije ogledaju se u narušavanju tržišne konkurencije, smanjenju povjerenja u poslovni sektor, destabilizaciji ekonomskog sistema, povećanju finansijskih rizika i stvaranju nejednakih uslova poslovanja za privredne subjekte koji posluju u skladu sa zakonima i etičkim standardima.

Kao odgovor na ove izazove razvijeni su različiti mehanizmi usklađenosti (compliance mehanizmi) čija je osnovna svrha identifikacija, prevencija, kontrola

² Susan Rose-Ackerman, *Corruption and Government*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999, str. 91–96.

³ Inda Kreso „Metode infiltracije organizovanih kriminalnih grupa u legalne tokove novca kroz ulaganja u projekte obnovljivih izvora energije (2024); Časopis Zaštita i Sigurnost.

⁴ Nedžad Korajlić, Mirzo Selimić, Lejla Trnčić Naida Sahadžić, ZNAČAJ INTUITIVNO KREATIVNE KRIMINALISTIKE U RJEŠAVANJU KOMPLEKSNIH KRIVIČNIH DJELA (2023); Časopis Zaštita i Sigurnost.

i sankcionisanje koruptivnog ponašanja unutar privatnog sektora.⁵ Savremeni sistemi usklađenosti obuhvataju etičke kodekse, interne kontrole, procedure procjene rizika, mehanizme dubinskih provjera (engl. due diligence), politike upravljanja sukobom interesa, sisteme prijavljivanja nepravilnosti, interne istrage, edukaciju zaposlenih i standardizovane antikorupcijske modele poput ISO 37001 standarda za upravljanje sistemima protiv podmićivanja.⁶ Posebnu ulogu u razvoju ovih mehanizama imaju međunarodne organizacije, uključujući Organizaciju za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), Ujedinjene nacije, Ured Ujedinjenih nacija za droge i kriminal (UNODC), kao i Evropska unija, koje kroz različite smjernice, konvencije i preporuke promovišu integritet, transparentnost i odgovornost unutar privatnog sektora.

Ipak, uprkos širokoj implementaciji programa usklađenosti i rastućem značaju korporativnog integriteta, postavlja se pitanje njihove stvarne efikasnosti u prevenciji korupcije.⁷ Brojna istraživanja ukazuju na postojanje značajnog jaza između formalne usklađenosti i stvarne prevencije korupcije u praksi. U mnogim slučajevima sistemi usklađenosti funkcionišu prvenstveno kao instrument upravljanja reputacionim, regulatornim i finansijskim rizicima, dok je njihov stvarni uticaj na organizacijsku kulturu, etičko ponašanje zaposlenih i smanjenje koruptivnih rizika ograničen. Poseban problem predstavlja činjenica da se programi usklađenosti implementiraju formalno, bez stvarne institucionalne podrške, adekvatnog nadzora i jasne odgovornosti rukovodstva za njihovu primjenu.

Predmet ovog rada jeste analiza mehanizama usklađenosti u prevenciji korupcije u privatnom sektoru, s posebnim fokusom na odnos između formalne usklađenosti i stvarne organizacijske prevencije korupcije. Cilj rada je kritički analizirati međunarodne standarde, regulatorne pristupe i savremene modele usklađenosti, te procijeniti njihove mogućnosti, ograničenja i praktičnu efikasnost u suzbijanju koruptivnog ponašanja. Posebna pažnja biće posvećena pitanju da li sistemi usklađenosti predstavljaju stvarni alat za jačanje integriteta i prevenciju korupcije ili se u određenim slučajevima koriste prvenstveno kao formalni mehanizmi zaštite organizacija od regulatornih i reputacionih posljedica.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Rad se zasniva na normativnoj, komparativnoj i teorijsko-analitičkoj metodologiji, uz korištenje interdisciplinarnog pristupa u analizi mehanizama

⁵ OECD, *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*, Paris, 2010, str. 11.

⁶ ISO, *ISO 37001:2016 Anti-bribery Management Systems – Requirements with Guidance for Use*, Geneva, 2016, str. 4–6.

⁷ Michael S. Schwartz, *Corporate Social Responsibility*, Broadview Press, Ontario, 2013, str. 144.

usklađenosti i njihove uloge u prevenciji korupcije u privatnom sektoru. U istraživanju je korištena analiza relevantne domaće i međunarodne stručne i naučne literature, međunarodnih konvencija, regulatornih standarda, policy dokumenata i savremenih teorijskih pristupa u oblasti prevencije korupcije, korporativnog integriteta i sistema usklađenosti.

Normativna analiza obuhvatila je međunarodne instrumente i standarde, uključujući Konvenciju Ujedinjenih naroda protiv korupcije (UNCAC), OECD smjernice za borbu protiv korupcije, međunarodne preporuke iz oblasti korporativnog integriteta, kao i standard ISO 37001 koji se odnosi na sisteme upravljanja protiv podmićivanja. Poseban fokus stavljen je na analizu regulatornih i institucionalnih mehanizama koji promovišu transparentnost, odgovornost i upravljanje koruptivnim rizicima u privatnom sektoru.

Komparativni pristup korišten je radi identifikacije razlika između formalno uspostavljenih modela usklađenosti i njihove praktične implementacije u poslovnom okruženju. Analizirani su različiti pristupi implementaciji programa usklađenosti, uključujući njihove preventivne, kontrolne i organizacijske funkcije, kao i izazovi povezani sa njihovom stvarnom primjenom u praksi.

Posebna pažnja posvećena je kritičkoj analizi literature koja problematizuje odnos između formalne usklađenosti i stvarne organizacijske prevencije korupcije, odnosno pitanju u kojoj mjeri sistemi usklađenosti predstavljaju efektivan alat za smanjenje koruptivnih rizika, a u kojoj mjeri služe prvenstveno kao formalni mehanizmi regulatorne i reputacione zaštite organizacija.

3. TEORIJSKI OKVIR KORUPCIJE U PRIVATNOM SEKTORU

Teorijski okvir rada zasniva se na kombinaciji teorije racionalnog izbora i organizacijskih teorija kriminaliteta, koje omogućavaju razumijevanje korupcije kako iz perspektive individualnog ponašanja, tako i kroz uticaj organizacijskog okruženja i institucionalne kulture.⁸ Ovakav teorijski pristup omogućava analizu korupcije ne samo kao individualne devijacije, već i kao posljedice organizacijskih procesa, poslovnih pritisaka i normativnih obrazaca ponašanja unutar privatnog sektora.

Prema teoriji racionalnog izbora, korupcija predstavlja rezultat procjene odnosa koristi i rizika, pri čemu pojedinci donose odluke na osnovu očekivane koristi od nezakonitog ponašanja, vjerovatnoće otkrivanja i mogućnosti sankcionisanja. U tom kontekstu, mehanizmi usklađenosti imaju funkciju povećanja percepcije

⁸ Gary S. Becker, "Crime and Punishment: An Economic Approach", *Journal of Political Economy*, Vol. 76, No. 2, 1968, str. 176.

rizika, smanjenja mogućnosti za koruptivno djelovanje i jačanja sistema nadzora i odgovornosti unutar organizacije.

Očekivana korist

- = *Potencijalna korist*
- *Rizik otkrivanja i sankcionisanja*
- *Troškovi izvršenja*

Pored individualnih faktora, značajnu ulogu imaju i organizacijski elementi, posebno organizacijska kultura, stil upravljanja, interni odnosi moći i normativni obrasci ponašanja unutar kompanija.⁹ Autori poput Trevino i Youngblood ukazuju da formalna pravila, procedure i politike usklađenosti same po sebi nisu dovoljne ukoliko nisu podržane stvarnim vrijednostima organizacije i dosljednom primjenom etičkih standarda u praksi. U tom smislu, korupcija se često normalizuje kroz organizacijske prakse, neformalne obrasce ponašanja i tolerisanje nezakonitih ili neetičkih aktivnosti radi ostvarivanja poslovnih ciljeva i konkurentske prednosti.

Programi usklađenosti se u savremenoj literaturi najčešće se posmatraju kao kombinacija:

- kontrolnih mehanizama,
- normativnih instrumenata,
- preventivnih procedura,
- sistema upravljanja rizicima,
- internih mehanizama nadzora i odgovornosti.¹⁰

Savremeni pristupi sve više naglašavaju koncept situacione prevencije, prema kojem se korupcija može smanjiti ograničavanjem prilika za izvršenje nezakonitih aktivnosti, povećanjem transparentnosti poslovnih procesa i jačanjem sistema interne kontrole. Ovakav pristup posebno je vidljiv kroz razvoj standarda ISO 37001, modela usklađenosti zasnovanih na identifikaciji i kontroli rizika, te savremenih sistema korporativnog upravljanja koji se zasnivaju na procjeni rizika, kontinuiranom monitoringu i preventivnom djelovanju. Poseban značaj u tom kontekstu imaju mehanizmi ranog prepoznavanja rizika, edukacija zaposlenih i razvoj organizacijske kulture integriteta, kao ključnih elemenata dugoročno održivog sistema prevencije korupcije.

⁹ Linda K. Trevino & Samuel A. Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 4, 1990, str. 381.

¹⁰ Geoffrey R. Weaver, Linda K. Trevino & Philip L. Cochran, "Corporate Ethics Programs as Control Systems", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, 1999, str. 50–51.

4. MEĐUNARODNI STANDARDI I ANTIKORUPCIJSKI MODELI

Međunarodni standardi i regulatorni okviri predstavljaju ključni temelj za razvoj i implementaciju sistema usklađenosti (compliance sistema) u privatnom sektoru¹¹. Njihova osnovna svrha jeste jačanje integriteta poslovanja, prevencija korupcije, unapređenje transparentnosti i uspostavljanje efikasnih mehanizama odgovornosti unutar organizacija. Razvoj savremenih sistema usklađenosti rezultat je rastuće potrebe međunarodne zajednice da odgovori na izazove korupcije, finansijskog kriminala i neetičkog poslovanja koji mogu ozbiljno ugroziti tržišnu konkurenciju, povjerenje investitora i stabilnost ekonomskog sistema.

OECD smjernice imaju posebno značajnu ulogu u oblikovanju savremenih standarda korporativnog integriteta. OECD naglašava potrebu uspostavljanja efektivnih internih kontrola, etičkih standarda, transparentnih procedura i sistema odgovornosti koji omogućavaju prevenciju, rano otkrivanje i sankcionisanje koruptivnog ponašanja. Poseban značaj imaju OECD Smjernice o dobrim praksama internih kontrola, etike i usklađenosti, koje definišu osnovne elemente korporativnog integriteta i ukazuju na važnost aktivne uloge menadžmenta u razvoju organizacijske kulture zasnovane na etici i odgovornosti.

Konvencija Ujedinjenih nacija protiv korupcije (UNCAC) dodatno prepoznaje privatni sektor kao važnu komponentu savremenih antikorupcijskih politika.¹² UNCAC naglašava potrebu kriminalizacije privatnog podmićivanja, jačanja transparentnosti poslovanja i razvoja mehanizama za unapređenje integriteta u poslovnom sektoru. Poseban fokus stavljen je na prevenciju sukoba interesa, razvoj internih kontrola i promociju odgovornog korporativnog upravljanja.

Ured Ujedinjenih nacija za droge i kriminal (UNODC) kroz svoje vodiče i preporuke dodatno razvija koncept poslovnog integriteta i preventivnih antikorupcijskih mehanizama. UNODC posebno promoviše:

- razvoj i implementaciju programa usklađenosti,
- jačanje internih kontrola,
- procjenu korupcijskih rizika,
- zaštitu prijavitelja nepravilnosti,

¹¹ OECD, *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*, Paris, 2010, str. 14.

¹² United Nations Convention against Corruption (UNCAC), New York, 2004, čl. 12.

- edukaciju zaposlenih,
- razvoj kulture integriteta i odgovornosti unutar organizacija.

Poseban značaj u savremenim sistemima usklađenosti ima međunarodni standard ISO 37001, koji uvodi strukturirani sistem upravljanja protiv podmićivanja. Ovaj standard zasniva se na principu upravljanja rizicima i kontinuiranog unapređenja sistema kroz tzv. PDCA model (Plan–Do–Check–Act), koji omogućava organizacijama kontinuirano prilagođavanje i unapređenje preventivnih mehanizama.

ISO 37001 zahtijeva:

- identifikaciju i procjenu korupcijskih rizika,
- provođenje due diligence procedura,
- uspostavljanje internih kontrola,
- kontinuirani monitoring i evaluaciju sistema,
- postojanje funkcije nadzora usklađenosti,
- edukaciju zaposlenih i razvoj antikorupcijske kulture.¹³

Savremeni modeli usklađenosti zasnovani na identifikaciji rizika posebno naglašavaju potrebu prilagođavanja preventivnih mehanizama stvarnim rizicima kojima je organizacija izložena, umjesto isključivo formalnog ispunjavanja regulatornih zahtjeva. U tom smislu, sistemi usklađenosti sve više uključuju kontinuirani monitoring, procjenu ranjivosti i razvoj internih mehanizama za rano prepoznavanje koruptivnih rizika.

Ipak, brojni autori i istraživanja ukazuju da standardizacija sama po sebi ne garantuje stvarnu efikasnost sistema usklađenosti. Postoji rizik da implementacija standarda ostane na nivou formalne usklađenosti, bez stvarne promjene organizacijske kulture i ponašanja zaposlenih. U takvim slučajevima programi usklađenosti mogu postati prvenstveno instrument upravljanja reputacionim i regulatornim rizicima, dok njihov stvarni doprinos prevenciji korupcije ostaje ograničen. Zbog toga savremeni pristupi sve više naglašavaju važnost etičkog liderstva, organizacijske kulture integriteta i stvarne posvećenosti menadžmenta implementaciji antikorupcijskih mehanizama u praksi.

¹³¹³ SO, *ISO 37001:2016 Anti-bribery Management Systems – Requirements with Guidance for Use*, Geneva, 2016, str. 7–9. SO, *ISO 37001:2016 Anti-bribery Management Systems – Requirements with Guidance for Use*, Geneva, 2016, str. 7–9.

5. KLJUČNI MEHANIZMI USKLAĐENOSTI

5.1. Etički kodeksi

Etički kodeksi predstavljaju osnovni normativni instrument sistema usklađenosti i jedan od ključnih mehanizama za promociju integriteta i etičkog ponašanja unutar organizacija.¹⁴ Njihova osnovna funkcija jeste definisanje prihvatljivih obrazaca ponašanja, profesionalnih standarda i vrijednosti koje organizacija nastoji promovisati u svakodnevnom poslovanju. Kroz etičke kodekse organizacije nastoje uspostaviti jasna pravila u vezi sa sukobom interesa, primanjem poklona, odnosima sa poslovnim partnerima, zaštitom povjerljivih informacija i prijavljivanjem nepravilnosti.

Savremeni sistemi usklađenosti posmatraju etičke kodekse kao važan preventivni alat koji doprinosi razvoju organizacijske kulture zasnovane na transparentnosti, odgovornosti i zakonitosti. Empirijska istraživanja pokazuju da etički kodeksi mogu imati značajan preventivni efekat ukoliko su stvarno integrisani u organizacijsku kulturu, podržani od strane menadžmenta i praćeni kontinuiranom edukacijom zaposlenih.¹⁵

Međutim, u velikom broju organizacija etički kodeksi ostaju deklarativni dokumenti bez stvarnog uticaja na ponašanje zaposlenih i donošenje poslovnih odluka. Formalno postojanje pravila ne znači nužno i njihovu dosljednu primjenu u praksi. Problem posebno nastaje kada rukovodstvo organizacije ne pokazuje stvarnu posvećenost etičkim principima ili kada organizacijska kultura toleriše neetičko ponašanje radi ostvarivanja poslovnih ciljeva. U takvim slučajevima etički kodeksi imaju prvenstveno simboličnu i reputacionu funkciju, bez stvarnog doprinosa prevenciji korupcije.

5.2. Sistemi prijavljivanja nepravilnosti

Sistemi prijavljivanja nepravilnosti predstavljaju važan mehanizam za otkrivanje korupcije, zloupotreba i drugih oblika nezakonitog ili neetičkog ponašanja unutar organizacija.¹⁶ Njihov značaj posebno dolazi do izražaja u situacijama kada formalni sistemi kontrole nisu dovoljni za pravovremeno identifikovanje

¹⁴ Linda S. Paine, "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, 1994, str. 109.

¹⁵ Kaptein Muel, "Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture", *Human Relations*, Vol. 64, No. 6, 2011, str. 843–844.

¹⁶ Marcia P. Miceli, Janet P. Near & Terry Morehead Dworkin, *Whistle-Blowing in Organizations*, Routledge, New York, 2008, str. 17–20.

nepravilnosti ili kada koruptivna ponašanja ostaju skrivena unutar organizacijskih struktura.

Savremeni sistemi usklađenosti sve više prepoznaju važnost zaštite prijavitelja nepravilnosti kao ključnog elementa organizacijskog integriteta. Efikasni mehanizmi prijavljivanja omogućavaju zaposlenima i drugim povezanim licima da na siguran i povjerljiv način prijave sumnje na korupciju, finansijske zloupotrebe, sukob interesa ili druge nepravilnosti bez straha od negativnih posljedica.

Ipak, efikasnost sistema prijavljivanja nepravilnosti u praksi je često ograničena različitim organizacijskim i psihološkim faktorima, među kojima se posebno izdvajaju:

- strah od odmazde,
- nepovjerenje u organizaciju i rukovodstvo,
- nedostatak adekvatne zaštite prijavitelja,
- organizacijska kultura koja obeshrabruje prijavljivanje,
- percepcija da prijavljivanje nepravilnosti neće dovesti do stvarnih promjena.

U organizacijama u kojima ne postoji razvijena kultura integriteta i povjerenja, zaposleni često izbjegavaju prijavljivanje nepravilnosti zbog straha od profesionalnih posljedica, izolacije ili gubitka radnog mjesta. Zbog toga se savremeni sistemi usklađenosti sve više fokusiraju na jačanje povjerljivosti, zaštite prijavitelja i razvoja organizacijske kulture koja podstiče odgovornost i transparentnost.

5.3. Procedure dubinske provjere

Pprocedure dubinske provjere predstavljaju važan preventivni mehanizam u okviru sistema usklađenosti, čija je svrha identifikacija i procjena rizika povezanih sa poslovnim partnerima, investicijama, transakcijama i drugim poslovnim odnosima.¹⁷ Ove procedure imaju poseban značaj u savremenom poslovnom okruženju koje karakterišu složene međunarodne poslovne mreže, povećani regulatorni zahtjevi i rastući rizici povezani sa korupcijom, pranjem novca i finansijskim kriminalom.

Savremeni sistemi usklađenosti zahtijevaju kontinuiranu procjenu korupcijskih i reputacionih rizika u poslovnim odnosima, uključujući provjeru vlasničkih struktura, poslovne reputacije, političke izloženosti, potencijalnih sukoba interesa i prethodnih nepravilnosti poslovnih partnera. Due diligence procedure posebno

¹⁷¹⁷ OECD, *Anti-Bribery Recommendation*, Paris, 2021, str. 22.

su značajne kod javnih nabavki, međunarodnih investicija, spajanja kompanija i uspostavljanja strateških partnerstava.

Međutim, u praksi se due diligence često svodi na formalnu administrativnu provjeru dokumentacije bez suštinske analize stvarnih rizika i poslovnog konteksta. Takav pristup može dovesti do situacije u kojoj organizacije formalno ispunjavaju regulatorne zahtjeve, ali ne uspijevaju pravovremeno identifikovati koruptivne ili reputacione rizike povezane sa poslovnim partnerima. Efikasnost due diligence procedura u velikoj mjeri zavisi od kvaliteta procjene rizika, dostupnosti relevantnih informacija i stvarne posvećenosti organizacije preventivnom djelovanju.

5.4. Interne kontrole i monitoring

Interne kontrole predstavljaju jedan od najvažnijih mehanizama prevencije i otkrivanja koruptivnog ponašanja unutar organizacija. Njihova osnovna funkcija jeste povećanje vjerovatnoće otkrivanja nepravilnosti, ograničavanje mogućnosti zloupotreba i jačanje odgovornosti u poslovnim procesima. Efikasan sistem internih kontrola doprinosi transparentnosti poslovanja, zaštiti finansijskih resursa i smanjenju organizacijskih rizika.

Interne kontrole najčešće uključuju:

- interne revizije,
- nadzor finansijskih tokova,
- segregaciju dužnosti,
- procjene rizika,
- kontrolu pristupa informacijama,
- nadzor nad procesima javnih i privatnih nabavki,
- praćenje usklađenosti sa internim pravilima i regulatornim zahtjevima.

Savremeni sistemi usklađenosti sve više integrišu digitalne sisteme monitoringa, analitiku rizika i automatizovane kontrolne mehanizme koji omogućavaju pravovremeno prepoznavanje sumnjivih transakcija i potencijalnih nepravilnosti. Razvoj informacionih tehnologija omogućio je organizacijama uspostavljanje sofisticiranijih sistema nadzora i upravljanja rizicima, uključujući kontinuirani monitoring finansijskih tokova i analizu podataka u realnom vremenu.

Ipak, efikasnost internih kontrola i monitoringa u velikoj mjeri zavisi od nezavisnosti kontrolnih funkcija, kvaliteta upravljanja rizicima i stvarne podrške rukovodstva organizacije. U slučajevima kada postoji nedovoljna institucionalna podrška ili tolerisanje nepravilnosti od strane menadžmenta, čak i formalno

razvijeni sistemi kontrole mogu ostati neefikasni u prevenciji korupcije i drugih oblika zloupotreba.

6. ISO 37001 KAO MODEL SITUACIONE PREVENCIJE

ISO 37001 predstavlja savremeni međunarodni standard za uspostavljanje sistema upravljanja protiv podmićivanja i jedan je od najznačajnijih instrumenata savremenih sistema usklađenosti u privatnom i javnom sektoru.¹⁸ Njegova ključna karakteristika jeste zasnovanost na konceptu upravljanja rizicima i principima situacione prevencije korupcije. Za razliku od tradicionalnih pristupa koji su bili usmjereni prvenstveno na sankcionisanje koruptivnog ponašanja nakon njegovog izvršenja, ISO 37001 naglašava preventivno djelovanje i razvoj mehanizama koji smanjuju mogućnosti za nastanak korupcije unutar organizacije.

Prema logici situacione prevencije, koruptivno ponašanje može se smanjiti kroz:

- povećanje rizika otkrivanja,
- povećanje napora potrebnog za izvršenje nezakonitog ponašanja,
- smanjenje očekivane koristi,
- uklanjanje izgovora i opravdanja za nezakonito djelovanje.

Prevencija = Povećanje rizika + Povećanje Napora – Očekivana Korist

ISO 37001 operacionalizuje ove principe kroz različite organizacijske i kontrolne mehanizme, uključujući:

- nadzor i interne audite,
- sisteme prijavljivanja nepravilnosti,
- segregaciju dužnosti,
- procedure odobravanja i kontrole,
- due diligence procese,

¹⁸ ISO, *ISO 37001:2016 Anti-bribery Management Systems – Requirements with Guidance for Use*, Geneva, 2016, str. 3.

- etičke kodekse i razvoj kulture usklađenosti,
- kontinuirani monitoring i procjenu rizika.

Poseban značaj ovog standarda ogleda se u činjenici da antikorupcijski mehanizmi nisu posmatrani kao izolovane pravne ili administrativne procedure, već kao sastavni dio ukupnog sistema organizacijskog upravljanja i upravljanja rizicima. Na taj način sistemi usklađenosti postaju kontinuirani proces organizacijskog nadzora, procjene ranjivosti i preventivnog djelovanja, umjesto formalnog ispunjavanja regulatornih zahtjeva.¹⁹

Savremeni pristupi zasnovani na ISO 37001 standardu dodatno naglašavaju važnost aktivne uloge menadžmenta, razvoja organizacijske kulture integriteta i kontinuiranog unapređenja preventivnih mehanizama. Efikasnost sistema ne zavisi isključivo od formalnog postojanja procedura, već od njihove stvarne implementacije i integracije u svakodnevne poslovne procese.

7. ANALIZA: FORMALNA USKLAĐENOST I STVARNA PREVENCIJA

Jedan od ključnih problema savremenih sistema usklađenosti jeste njihova česta redukcija na formalne procedure i administrativnu usklađenost bez stvarne promjene organizacijskog ponašanja.²⁰ Ovakav pristup u stručnoj literaturi često se označava kao „tick-box usklađenost“, pri čemu je fokus organizacija prvenstveno usmjeren na dokumentovanje procedura i formalno ispunjavanje regulatornih zahtjeva, a ne na stvarno smanjenje koruptivnih rizika i razvoj organizacijske kulture integriteta.

Takav model karakterišu:

- formalizam,
- selektivna primjena pravila,
- simbolična implementacija procedura,
- reputacijski menadžment,
- odsustvo stvarnog nadzora i odgovornosti.

U praksi, organizacije često razvijaju obimne politike, procedure i etičke kodekse, ali bez stvarne institucionalne posvećenosti njihovoj dosljednoj primjeni.

¹⁹ Ronald V. Clarke, *Situational Crime Prevention*, Harrow and Heston, New York, 1997, str. 12–14.

²⁰ Peter Gottschalk, *Corporate Crime*, Springer, New York, 2011, str. 88.

Programi usklađenosti se u mnogim slučajevima implementiraju prvenstveno radi smanjenja regulatornog rizika i zaštite organizacije od pravnih i reputacionih posljedica, a ne kao stvarni instrument prevencije korupcije.

Empirijska istraživanja pokazuju da kompanije često implementiraju sisteme usklađenosti prvenstveno radi:

- smanjenja pravne odgovornosti,
- reputacijske zaštite,
- formalne regulatorne usklađenosti,
- smanjenja rizika sankcija i finansijskih gubitaka.

U tom kontekstu, sistemi usklađenosti mogu funkcionisati kao instrument organizacijske legitimacije i zaštite reputacije, umjesto kao mehanizam stvarne prevencije korupcije. Posebno problematična situacija nastaje kada menadžment formalno promoviše integritet i etičke standarde, dok organizacijska praksa podstiče ostvarivanje poslovnih rezultata bez obzira na sredstva kojima se oni postižu.

Zbog toga savremena literatura sve više naglašava značaj:

- kulture usklađenosti,
- etičkog liderstva,
- stvarne primjene pravila,
- organizacijskog integriteta,
- odgovornosti menadžmenta,
- razvoja etičke organizacijske kulture.

Savremeni pristupi ukazuju da efikasan sistem usklađenosti mora biti zasnovan na stvarnoj institucionalnoj posvećenosti, kontinuiranoj edukaciji zaposlenih i jasnoj odgovornosti rukovodstva za implementaciju antikorupcijskih politika i procedura.

8. MJERENJE EFIKASNOSTI SISTEMA USKLAĐENOSTI

Mjerenje efikasnosti sistema usklađenosti predstavlja poseban metodološki i praktični izazov.²¹ Za razliku od tradicionalnih kontrolnih mehanizama, efekti programa usklađenosti često nisu neposredno vidljivi niti lako mjerljivi kroz

²¹ OECD, *Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*, Paris, 2013, str. 33.

jednostavne kvantitativne pokazatelje. Dodatni problem predstavlja činjenica da odsustvo prijavljenih slučajeva korupcije ne mora nužno značiti i odsustvo koruptivnog ponašanja unutar organizacije.

Tradicionalni indikatori mjerenja efikasnosti uključuju:

- broj prijavljenih slučajeva,
- broj disciplinskih postupaka,
- rezultate internih revizija,
- broj sprovedenih treninga i edukacija,
- broj identifikovanih nepravilnosti,
- nivo formalne regulatorne usklađenosti.

Međutim, ovi indikatori često ne odražavaju stvarni nivo organizacijskog integriteta i efektivnosti preventivnih mehanizama. Na primjer, mali broj prijavljenih slučajeva može ukazivati ne na odsustvo korupcije, već na nepovjerenje zaposlenih u sistem prijavljivanja ili strah od odmazde.

Zbog toga savremeni pristupi mjerenju efikasnosti sve više uključuju kvalitativne i organizacijske pokazatelje, kao što su:

- ankete o percepciji zaposlenih,
- analiza organizacijske kulture,
- procjena etičke klime,
- indikatori ponašanja,
- analiza rizičnih poslovnih obrazaca,
- procjena povjerenja zaposlenih u mehanizme prijavljivanja,
- evaluacija organizacijske transparentnosti i odgovornosti.²²

Savremeni sistemi usklađenosti sve više koriste digitalne alate, analitiku podataka i procjene organizacijskog ponašanja radi identifikacije rizičnih obrazaca i potencijalnih koruptivnih aktivnosti. Poseban značaj imaju kontinuirani monitoring i evaluacija stvarne primjene procedura, a ne samo formalnog postojanja politika i pravila.

Efikan sistem usklađenosti mora se procjenjivati ne samo kroz formalne rezultate i regulatornu usklađenost, već i kroz njegovu sposobnost da utiče na

²² Kaptein Muel, "Understanding Unethical Behavior by Unraveling Ethical Culture", *Human Relations*, Vol. 64, No. 6, 2011, str. 856.

organizacijsku kulturu, promijeni obrasce ponašanja zaposlenih i doprinese stvarnom smanjenju koruptivnih rizika.

9. ZAKLJUČAK

Programi usklađenosti predstavljaju važan instrument prevencije korupcije u privatnom sektoru, ali njihova stvarna efikasnost zavisi od načina implementacije, organizacijske kulture i stepena integracije antikorupcijskih mehanizama u svakodnevno poslovanje organizacije. Formalna usklađenost bez stvarne primjene pravila i institucionalne posvećenosti dovodi do ograničenih efekata i transformacije sistema usklađenosti u administrativni instrument upravljanja reputacionim i regulatornim rizicima.

Savremeni međunarodni standardi, posebno ISO 37001, uvode strukturirani pristup upravljanju korupcijskim rizicima zasnovan na principima situacione prevencije, procjene rizika i kontinuiranog unapređenja sistema. Takvi pristupi omogućavaju organizacijama razvoj preventivnih mehanizama koji smanjuju mogućnosti za koruptivno ponašanje i jačaju organizacijsku otpornost na zloupotrebe i finansijski kriminal.

Međutim, standardizacija sama po sebi nije dovoljna za efikasno suzbijanje korupcije. Efikasnost sistema usklađenosti prvenstveno zavisi od stvarne primjene procedura, integriteta menadžmenta, organizacijske kulture i spremnosti organizacije da etičke principe integriše u svakodnevno donošenje odluka i poslovne procese.

Ključni faktori uspješnosti sistema usklađenosti uključuju:

- integritet i odgovornost menadžmenta,
- organizacijsku kulturu zasnovanu na etici i transparentnosti,
- stvarnu primjenu pravila i procedura,
- zaštitu prijavitelja nepravilnosti,
- kontinuirani monitoring i evaluaciju sistema,
- razvoj preventivnih mehanizama i kulture odgovornosti.

Efikasna prevencija korupcije zahtijeva kombinaciju formalnih kontrolnih mehanizama i razvoja kulture integriteta unutar organizacije.²³ Bez stvarne institucionalne posvećenosti i aktivne podrške rukovodstva, sistemi usklađenosti

²³ UNODC, *Guide on Anti-Corruption Compliance*, Vienna, 2013, str. 41.

ostaju formalni mehanizmi sa ograničenim uticajem na smanjenje koruptivnog ponašanja i jačanje organizacijskog integriteta.

LITERATURA

- Becker, G. S. (1968). *Crime and punishment: An economic approach*. Journal of Political Economy.
- Benson, M. L., & Simpson, S. S. (2009). *White-collar crime: An opportunity perspective*. Routledge.
- Boatright, J. R. (2014). *Ethics and the conduct of business*. Pearson.
- Clarke, R. V. (1997). *Situational crime prevention*. Harrow and Heston.
- Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (2015). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Cengage Learning.
- Gottschalk, P. (2011). *Corporate crime*. Springer.
- Graycar, A. (2015). Corruption: Classification and analysis. *Policy and Society*.
- Inda Kreso „Metode infiltracije organizovanih kriminalnih grupa u legalne tokove novca kroz ulaganja u projekte obnovljivih izvora energije“ (2024); Časopis Zaštita i Sigurnost
- ISO. (2016). *ISO 37001 Anti-bribery management systems*.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior. *Journal of Business Ethics*.
- Korajlić, N., Selimić, M., Trnčić, L. i Sahadžić, N. (godina). Značaj intuitivno kreativne kriminalistike u rješavanju kompleksnih krivičnih djela. *Zaštita i sigurnost*, 3(2).
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Routledge.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissent. *Journal of Business Ethics*.
- OECD. (2010). *Good practice guidance on internal controls, ethics and compliance*.
- OECD. (2021). *Anti-bribery recommendations*.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*.

- Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and government*. Cambridge University Press.
- Simpson, S. S. (2013). *White-collar crime*. Routledge.
- Transparency International. (2020). *Global corruption report*.
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels. *Journal of Business Ethics*.
- UNODC. (2013). *Guide on anti-corruption compliance*.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Corporate ethics programs. *Academy of Management Journal*.
- World Bank. (2020). *Enhancing government effectiveness and transparency*.

COMPLIANCE MECHANISMS AND THE PREVENTION OF CORRUPTION IN THE PRIVATE SECTOR: BETWEEN FORMAL COMPLIANCE AND REAL PREVENTION

DOI: 10.70329/2744-2403.2026.6.11.10

Review Scientific Paper

Nermin Kadribašić

Abstract:

Corruption in the private sector represents one of the most complex forms of contemporary economic crime, particularly in the context of globalization and increasingly complex market relations. Although traditional anti-corruption models have primarily focused on the public sector, modern international standards increasingly emphasize the importance of preventing corruption within private organizations. The subject of this paper is the analysis of compliance mechanisms as instruments for preventing corruption in the private sector, with special emphasis on the relationship between formal compliance and actual organizational prevention. The paper applies normative, comparative, and theoretical-analytical methodologies through the analysis of international standards, relevant academic literature, and contemporary compliance models. Special attention is devoted to international instruments such as the United Nations Convention against Corruption (UNCAC), OECD guidelines, and the ISO 37001 standard, as well as to mechanisms including codes of ethics, whistleblowing systems, due diligence procedures, and internal controls. The analysis demonstrates that the formal implementation of compliance programs does not guarantee their actual effectiveness. On the contrary, numerous studies indicate that compliance systems often function as instruments of reputational and regulatory risk management rather than mechanisms for substantive organizational change. Particular emphasis is placed on the importance of organizational culture, management integrity, and the genuine application of rules in the process of corruption prevention. The paper concludes that effective corruption prevention requires an integrated approach combining formal control

mechanisms with the development of a culture of integrity and corruption risk management. In this context, ISO 37001 represents an institutionalized form of situational corruption prevention based on controlling opportunities, increasing risks, and reducing possibilities for corrupt behavior.

Keywords: corruption, private sector, compliance, ISO 37001, corruption prevention, organizational and ethical culture, whistleblowing, due diligence.

1. INTRODUCTION

Corruption has traditionally been viewed as a phenomenon predominantly associated with the public sector, with primary focus placed on relationships between state officials and private actors. However, contemporary forms of economic crime and the globalization of business activities indicate that a significant portion of corrupt activities originate within the private sector itself or through complex interactions among private companies.

The development of the global market, international investments, complex corporate structures, and transnational business networks has additionally increased the significance of private-to-private corruption as a specific form of corrupt behavior that may have serious consequences for market competition, business transparency, and the stability of the economic system.

Unlike public corruption, private corruption often remains less visible, less regulated, and significantly more difficult to prove, particularly due to the closed nature of business relationships and limited access to relevant information. Such forms of corruption include bribery for obtaining business contracts, manipulation in public and private procurement processes, conflicts of interest, abuse of discretionary powers, non-transparent commissions, favoritism toward certain business partners, and other forms of unethical and illegal business conduct.

The consequences of private corruption are reflected in the distortion of market competition, reduction of trust in the business sector, destabilization of the economic system, increased financial risks, and the creation of unequal business conditions for economic entities operating in accordance with laws and ethical standards.

As a response to these challenges, various compliance mechanisms have been developed whose primary purpose is the identification, prevention, control, and sanctioning of corrupt behavior within the private sector.

Modern compliance systems include codes of ethics, internal controls, risk assessment procedures, due diligence mechanisms, conflict-of-interest

management policies, whistleblowing systems, internal investigations, employee education, and standardized anti-corruption models such as ISO 37001 for anti-bribery management systems.

International organizations play a particularly important role in the development of these mechanisms, including the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), the United Nations, the United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), and the European Union, which through various guidelines, conventions, and recommendations promote integrity, transparency, and accountability within the private sector.

Nevertheless, despite the widespread implementation of compliance programs and the growing importance of corporate integrity, the question of their actual effectiveness in preventing corruption remains open.

Numerous studies indicate the existence of a significant gap between formal compliance and actual corruption prevention in practice. In many cases, compliance systems primarily function as instruments for managing reputational, regulatory, and financial risks, while their real impact on organizational culture, employee ethical behavior, and the reduction of corruption risks remains limited.

A particular problem lies in the fact that compliance programs are often implemented formally, without genuine institutional support, adequate oversight, and clear managerial accountability for their implementation.

The subject of this paper is the analysis of compliance mechanisms in preventing corruption in the private sector, with special focus on the relationship between formal compliance and actual organizational corruption prevention. The aim of the paper is to critically analyze international standards, regulatory approaches, and contemporary compliance models, and to assess their capabilities, limitations, and practical effectiveness in combating corrupt behavior.

Special attention is devoted to the question of whether compliance systems represent genuine tools for strengthening integrity and preventing corruption or whether, in certain cases, they are primarily used as formal mechanisms for protecting organizations from regulatory and reputational consequences.

2. RESEARCH METHODOLOGY

The paper is based on normative, comparative, and theoretical-analytical methodologies, using an interdisciplinary approach in analyzing compliance mechanisms and their role in preventing corruption in the private sector.

The research included analysis of relevant domestic and international academic and professional literature, international conventions, regulatory standards, policy

documents, and contemporary theoretical approaches in the fields of corruption prevention, corporate integrity, and compliance systems.

The normative analysis included international instruments and standards, including the United Nations Convention against Corruption (UNCAC), OECD anti-corruption guidelines, international recommendations in the field of corporate integrity, and the ISO 37001 standard relating to anti-bribery management systems.

Particular focus was placed on the analysis of regulatory and institutional mechanisms promoting transparency, accountability, and corruption risk management in the private sector.

The comparative approach was used to identify differences between formally established compliance models and their practical implementation in the business environment. Different approaches to implementing compliance programs were analyzed, including their preventive, control, and organizational functions, as well as challenges related to their practical application.

Special attention was devoted to the critical analysis of literature problematizing the relationship between formal compliance and actual organizational corruption prevention, that is, the extent to which compliance systems represent effective tools for reducing corruption risks and the extent to which they primarily serve as formal mechanisms of regulatory and reputational protection for organizations.

3. THEORETICAL FRAMEWORK OF CORRUPTION IN THE PRIVATE SECTOR

The theoretical framework of this paper is based on a combination of rational choice theory and organizational theories of crime, which enable understanding corruption both from the perspective of individual behavior and through the influence of organizational environment and institutional culture.

Such a theoretical approach allows corruption to be analyzed not only as an individual deviation but also as a consequence of organizational processes, business pressures, and normative behavioral patterns within the private sector.

According to rational choice theory, corruption represents the result of an assessment of the relationship between benefits and risks, where individuals make decisions based on expected benefits from unlawful behavior, the probability of detection, and the possibility of sanctions.

In this context, compliance mechanisms serve the function of increasing the perception of risk, reducing opportunities for corrupt activities, and strengthening systems of oversight and accountability within organizations.

Expected Benefit = Potential Benefit – Risk of Detection and Sanctioning – Costs of Execution

In addition to individual factors, organizational elements also play a significant role, especially organizational culture, management style, internal power relations, and normative behavioral patterns within companies.

Authors such as Trevino and Youngblood argue that formal rules, procedures, and compliance policies alone are insufficient unless supported by genuine organizational values and consistent application of ethical standards in practice.

In this sense, corruption is often normalized through organizational practices, informal behavioral patterns, and tolerance of illegal or unethical activities aimed at achieving business goals and competitive advantage.

In contemporary literature, compliance programs are generally viewed as a combination of:

- control mechanisms,
- normative instruments,
- preventive procedures,
- risk management systems,
- internal oversight and accountability mechanisms.

Modern approaches increasingly emphasize the concept of situational prevention, according to which corruption can be reduced by limiting opportunities for unlawful activities, increasing transparency of business processes, and strengthening internal control systems.

This approach is particularly visible through the development of the ISO 37001 standard, risk-based compliance models, and modern corporate governance systems based on risk assessment, continuous monitoring, and preventive action.

Particular importance in this context is assigned to mechanisms for early risk identification, employee education, and the development of an organizational culture of integrity as key elements of a sustainable long-term corruption prevention system.

4. INTERNATIONAL STANDARDS AND ANTI-CORRUPTION MODELS

International standards and regulatory frameworks represent the key foundation for the development and implementation of compliance systems in the private sector.

Their primary purpose is strengthening business integrity, preventing corruption, improving transparency, and establishing effective accountability mechanisms within organizations.

The development of modern compliance systems is the result of the growing need of the international community to respond to challenges posed by corruption, financial crime, and unethical business conduct, which may seriously threaten market competition, investor confidence, and the stability of the economic system.

OECD guidelines play a particularly significant role in shaping contemporary standards of corporate integrity. The OECD emphasizes the need to establish effective internal controls, ethical standards, transparent procedures, and accountability systems enabling prevention, early detection, and sanctioning of corrupt behavior.

Particularly important are the OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance, which define the basic elements of corporate integrity and emphasize the importance of the active role of management in developing an organizational culture based on ethics and accountability.

The United Nations Convention against Corruption (UNCAC) additionally recognizes the private sector as an important component of contemporary anti-corruption policies.

UNCAC emphasizes the need for criminalization of private bribery, strengthening business transparency, and developing mechanisms for improving integrity within the business sector. Special focus is placed on preventing conflicts of interest, developing internal controls, and promoting responsible corporate governance.

The United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), through its guides and recommendations, further develops the concept of business integrity and preventive anti-corruption mechanisms.

UNODC particularly promotes:

- development and implementation of compliance programs,
- strengthening internal controls,
- corruption risk assessment,

- protection of whistleblowers,
- employee education,
- development of a culture of integrity and accountability within organizations.

Particular importance in modern compliance systems is assigned to the international standard ISO 37001, which introduces a structured anti-bribery management system.

This standard is based on the principles of risk management and continuous system improvement through the PDCA model (Plan–Do–Check–Act), enabling organizations to continuously adapt and improve preventive mechanisms.

ISO 37001 requires:

- identification and assessment of corruption risks,
- implementation of due diligence procedures,
- establishment of internal controls,
- continuous monitoring and system evaluation,
- existence of a compliance oversight function,
- employee education and development of an anti-corruption culture.

Modern risk-based compliance models particularly emphasize the need to adapt preventive mechanisms to actual organizational risks rather than merely formally fulfilling regulatory requirements.

Nevertheless, numerous authors and studies indicate that standardization alone does not guarantee the actual effectiveness of compliance systems. There is a risk that implementation of standards remains at the level of formal compliance without genuine changes in organizational culture and employee behavior.

In such cases, compliance programs may primarily become instruments for managing reputational and regulatory risks, while their actual contribution to corruption prevention remains limited.

For this reason, contemporary approaches increasingly emphasize the importance of ethical leadership, an organizational culture of integrity, and genuine managerial commitment to implementing anti-corruption mechanisms in practice.

5. KEY COMPLIANCE MECHANISMS

5.1 Codes of Ethics

Codes of ethics represent the basic normative instrument of compliance systems and one of the key mechanisms for promoting integrity and ethical behavior within organizations.

Their primary function is defining acceptable behavioral patterns, professional standards, and values that organizations seek to promote in everyday business operations.

Through codes of ethics, organizations seek to establish clear rules regarding conflicts of interest, gifts, relationships with business partners, protection of confidential information, and reporting irregularities.

Modern compliance systems view codes of ethics as important preventive tools contributing to the development of an organizational culture based on transparency, accountability, and legality.

Empirical studies show that codes of ethics may have significant preventive effects if they are genuinely integrated into organizational culture, supported by management, and accompanied by continuous employee education.

However, in many organizations, codes of ethics remain merely declarative documents without real influence on employee behavior and business decision-making.

The formal existence of rules does not necessarily imply their consistent implementation in practice.

6. ISO 37001 AS A MODEL OF SITUATIONAL PREVENTION

ISO 37001 represents a contemporary international standard for establishing anti-bribery management systems and is one of the most significant instruments of modern compliance systems in both the private and public sectors.

Its key characteristic lies in its foundation on risk management concepts and principles of situational corruption prevention.

Unlike traditional approaches primarily focused on sanctioning corrupt behavior after its commission, ISO 37001 emphasizes preventive action and the development of mechanisms reducing opportunities for corruption within organizations.

According to the logic of situational prevention, corrupt behavior may be reduced through:

- increasing the risk of detection,
- increasing the effort required to commit unlawful conduct,
- reducing expected benefits,
- removing excuses and justifications for unlawful behavior.

Prevention = Increased Risk + Increased Effort – Expected Benefit

ISO 37001 operationalizes these principles through various organizational and control mechanisms, including:

- oversight and internal audits,
- whistleblowing systems,
- segregation of duties,
- approval and control procedures,
- due diligence processes,
- codes of ethics and development of a compliance culture,
- continuous monitoring and risk assessment.

A particular significance of this standard lies in the fact that anti-corruption mechanisms are not viewed as isolated legal or administrative procedures but as integral components of the overall organizational governance and risk management system.

7. ANALYSIS: FORMAL COMPLIANCE AND REAL PREVENTION

One of the key problems of modern compliance systems is their frequent reduction to formal procedures and administrative compliance without genuine changes in organizational behavior.

Such an approach is often referred to in professional literature as “tick-box compliance,” where the organizational focus is primarily directed toward documenting procedures and formally fulfilling regulatory requirements rather than genuinely reducing corruption risks and developing an organizational culture of integrity.

This model is characterized by:

- formalism,
- selective application of rules,
- symbolic implementation of procedures,
- reputational management,
- absence of genuine oversight and accountability.

In practice, organizations often develop extensive policies, procedures, and codes of ethics without genuine institutional commitment to their consistent implementation.

Compliance programs are frequently implemented primarily to reduce regulatory risk and protect organizations from legal and reputational consequences rather than as genuine instruments of corruption prevention.

Empirical studies show that companies often implement compliance systems primarily for:

- reduction of legal liability,
- reputational protection,
- formal regulatory compliance,
- reduction of sanction and financial loss risks.

For this reason, contemporary literature increasingly emphasizes:

- compliance culture,
- ethical leadership,
- genuine application of rules,
- organizational integrity,
- management accountability,
- development of an ethical organizational culture.

8. MEASURING THE EFFECTIVENESS OF COMPLIANCE SYSTEMS

Measuring the effectiveness of compliance systems represents a specific methodological and practical challenge.

Unlike traditional control mechanisms, the effects of compliance programs are often not immediately visible nor easily measurable through simple quantitative indicators.

An additional problem lies in the fact that the absence of reported corruption cases does not necessarily mean the absence of corrupt behavior within organizations.

Traditional indicators of effectiveness measurement include:

- number of reported cases,
- number of disciplinary proceedings,
- results of internal audits,
- number of trainings and educational programs conducted,
- number of identified irregularities,
- level of formal regulatory compliance.

However, these indicators often fail to reflect the actual level of organizational integrity and the effectiveness of preventive mechanisms.

For this reason, modern approaches increasingly include qualitative and organizational indicators such as:

- employee perception surveys,
- organizational culture analysis,
- assessment of ethical climate,
- behavioral indicators,
- analysis of risky business patterns,
- assessment of employee trust in reporting mechanisms,
- evaluation of organizational transparency and accountability.

Effective compliance systems must therefore be evaluated not only through formal results and regulatory compliance but also through their ability to influence organizational culture, change employee behavioral patterns, and contribute to the actual reduction of corruption risks.

9. CONCLUSION

Compliance programs represent an important instrument for preventing corruption in the private sector, but their actual effectiveness depends on the manner of implementation, organizational culture, and the level of integration of anti-corruption mechanisms into everyday organizational operations.

Formal compliance without genuine application of rules and institutional commitment results in limited effects and transforms compliance systems into administrative instruments for managing reputational and regulatory risks.

Modern international standards, particularly ISO 37001, introduce a structured approach to corruption risk management based on principles of situational prevention, risk assessment, and continuous system improvement.

Such approaches enable organizations to develop preventive mechanisms reducing opportunities for corrupt behavior and strengthening organizational resilience against abuses and financial crime.

However, standardization alone is insufficient for effective corruption suppression.

The effectiveness of compliance systems primarily depends on the actual implementation of procedures, management integrity, organizational culture, and the willingness of organizations to integrate ethical principles into everyday decision-making and business processes.

Key success factors of compliance systems include:

- management integrity and accountability,
- organizational culture based on ethics and transparency,
- genuine application of rules and procedures,
- protection of whistleblowers,
- continuous system monitoring and evaluation,
- development of preventive mechanisms and a culture of accountability.

Effective corruption prevention requires a combination of formal control mechanisms and the development of a culture of integrity within organizations.

Without genuine institutional commitment and active managerial support, compliance systems remain formal mechanisms with limited impact on reducing corrupt behavior and strengthening organizational integrity.

REFERENCES

- Becker, G. S. (1968). *Crime and punishment: An economic approach*. Journal of Political Economy.
- Benson, M. L., & Simpson, S. S. (2009). *White-collar crime: An opportunity perspective*. Routledge.
- Boatright, J. R. (2014). *Ethics and the conduct of business*. Pearson.
- Clarke, R. V. (1997). *Situational crime prevention*. Harrow and Heston.
- Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (2015). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Cengage Learning.
- Gottschalk, P. (2011). *Corporate crime*. Springer.
- Graycar, A. (2015). *Corruption: Classification and analysis*. Policy and Society.
- ISO. (2016). *ISO 37001 Anti-bribery management systems*.
- Kaptein, M. (2011). *Understanding unethical behavior*. Journal of Business Ethics.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Routledge.
- OECD. (2010). *Good practice guidance on internal controls, ethics and compliance*.
- OECD. (2021). *Anti-bribery recommendations*.
- Paine, L. S. (1994). *Managing for organizational integrity*. Harvard Business Review.
- Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and government*. Cambridge University Press.
- Simpson, S. S. (2013). *White-collar crime*. Routledge.
- Transparency International. (2020). *Global corruption report*.
- Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). *Bad apples in bad barrels*. Journal of Business Ethics.
- UNODC. (2013). *Guide on anti-corruption compliance*.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L. (1999). *Corporate ethics programs*. Academy of Management Journal.
- World Bank. (2020). *Enhancing government effectiveness and transparency*.