

# *Poradnik antykorupcyjny dla biznesu*

---





---

## **Szanowni Państwo,**

Oddajemy w Państwa ręce „Poradnik antykorupcyjny dla biznesu”, przygotowany przez ekspertów Zespołu Usług Śledczych i Zarządzania Ryzykiem Nadużyć PwC. Poradnik został opracowany głównie z myślą o przedsiębiorcach i pracownikach firm w Polsce. Jesteśmy jednak przekonani, że materiał może służyć jako cenne źródło informacji także innym uczestnikom polskiego życia gospodarczego.

Naszą intencją było stworzenie poradnika – zestawu praktycznych rekomendacji antykorupcyjnych, które będą mogli Państwo zastosować w swojej działalności biznesowej. Zawarliśmy w nim wskazówki i porady, które z perspektywy audytora śledczego są niezbędne w procesie zarządzania ryzykiem nadużyć, szczególnie ryzykiem korupcji.

Na kolejnych stronach omawiamy sześć kluczowych elementów efektywnego programu antykorupcyjnego. Poruszamy tu teoretyczne podstawy, odnosimy się do naszych doświadczeń i wyników badań, wreszcie – radzimy jak działać.

Zachęcam do lektury Poradnika.

**Marcin Klimczak**

---

Partner  
Lider Zespołu Usług Śledczych  
i Zarządzania Ryzykiem Nadużyć  
PwC Polska



---

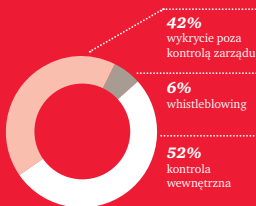
## **Elementy efektywnego programu antykorupcyjnego:**

<i>1. Ocena ryzyka korupcji i jego monitoring</i>	<i>4</i>
<i>2. Strategia przeciwdziałania korupcji</i>	<i>6</i>
<i>3. Zaangażowanie osób zarządzających organizacją w tworzenie kultury antykorupcyjnej</i>	<i>8</i>
<i>4. Kanały anonimowego informowania o nieprawidłowościach</i>	<i>10</i>
<i>5. Zwiększanie świadomości pracowników</i>	<i>12</i>
<i>6. Zasady współpracy z podmiotami zewnętrznymi, w tym publicznymi</i>	<i>14</i>

# 1. Ocena ryzyka korupcji i jego monitoring

## Fakty i liczby

Jak wynika z „Badania przestępczości gospodarczej” przeprowadzanego cyklicznie przez PwC – mechanizmy wykrywania korupcji przewidziane przez środowisko kontroli wewnętrznej (m.in. audyt wewnętrzny, zarządzanie ryzykiem nadużyć czy systemy bezpieczeństwa spółki) pozwoliły w 2013 r. na wykrycie 52% nadużyć.



Najbardziej skuteczne w tej grupie okazały się audyt wewnętrzny (22% wykrytych nadużyć) oraz systemy raportowania podejrzanych transakcji (14% wykrytych nadużyć).

*Punktem wyjścia do walki z nieprawidłowościami w każdej organizacji powinna być ocena poziomu ryzyka wystąpienia nadużyć oraz identyfikacja obszarów najbardziej zagrożonych.*

Obszary zagrożeń, zidentyfikowane w trakcie wstępnej analizy, powinny podlegać stałemu monitoringowi ze strony organizacji. Jednocześnie należy pamiętać, że warunki prowadzenia biznesu ulegają dynamicznym zmianom. W wyniku tego niektóre obszary zagrożone korupcją tracą na znaczeniu, a w ich miejsce powstają nowe. Dlatego niezbędne jest dokonywanie regularnej weryfikacji oceny ryzyka nadużyć w poszczególnych obszarach.

Z naszego doświadczenia wynika, że skuteczność mechanizmów antykorupcyjnych znacząco wzrasta, gdy stanowią one część środowiska kontroli wewnętrznej w organizacji. Kontrola wewnętrzna skierowana na zjawiska korupcyjne znacząco zwiększa szanse na wykrycie działań niepożądanych oraz skutecznie odstrasza potencjalnych sprawców nadużyć. Elementem obszaru kontroli wewnętrznej powinny być cykliczne audyty antykorupcyjne – przeprowadzane samodzielnie, bądź zlecane wyspecjalizowanym audytorom zewnętrznym, zespołom świadczącym usługi audytu śledczego.



## **Z pamiętnika audytora**

Wnioski płynące z prac audytorów śledczych bywają niekiedy zaskakujące dla organów wykonawczych spółki, które zlecają PwC prace śledcze. Kilka lat temu zostaliśmy zatrudnieni przez jedną z wiodących instytucji finansowych działającą na polskim rynku do zbadania wybranych postępowań zakupowych. Zarząd podejrzewał, że pomiędzy członkiem komisji zakupowej a oferentem miał miejsce konflikt interesów. W toku naszych prac potwierdziliśmy przypuszczenia zarządu, jednocześnie rekomendując zbadanie innego, potencjalnie ryzykownego obszaru. Przeprowadzona analiza pozwoliła na ujawnienie dalszych nieprawidłowości w funkcjonowaniu spółki oraz na rekomendacje audytu kolejnego obszaru. Badana spółka nie monitorowała wcześniej ryzyka nadużyć w poszczególnych obszarach i nie miała wprowadzonych odpowiednich procedur.



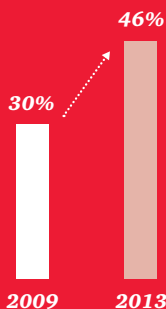
## **Rada audytora śledczego:**

- Poznaj ryzyka, które mogą zagrażać Twojej firmie – tylko wtedy będziesz mógł nimi skutecznie zarządzać.
- Zidentyfikuj i zaangażuj narzędzia oraz zasoby, które pozwolą Ci na sprawne przeciwdziałanie i walkę z nadużyciami.
- Bądź na bieżąco – prowadź regularny monitoring i przegląd obszarów obarczonych największym ryzykiem korupcji.

# 2. Strategia przeciwdziałania korupcji

## Fakty i liczby

Przeprowadzane cyklicznie przez PwC Polska „Badanie przestępczości gospodarczej” wskazuje, że wzrasta liczba przedsiębiorstw, które padają ofiarą nadużyć. W 2009 roku było to 30% przedsiębiorstw, podczas gdy w 2013 już 46%.



*W celu minimalizowania ryzyka wystąpienia nadużyć, organizacje powinny działać w oparciu o wdrożoną strategię antykorupcyjną.*

Stworzona strategia antykorupcyjna powinna zostać odpowiednio wdrożona, a następnie zakomunikowana pracownikom oraz partnerom biznesowym. Jest to wyraźny sygnał dla interesariuszy, że organizacja jest zdeterminowana do walki z nieprawidłowościami, nie toleruje zachowań korupcyjnych oraz działa z zachowaniem zasad etycznych.

Takie podejście wzmacnia wiarygodność organizacji zarówno w oczach klientów, dostawców, czy potencjalnych inwestorów. W ramach tworzonej strategii niezbędne jest zaprojektowanie systemu antykorupcyjnego oraz wdrożenie skutecznych mechanizmów kontrolnych.

Wdrożenie kompleksowej strategii antykorupcyjnej jest szczególnie istotne w przypadku tych organizacji, które ze względów formalnych podlegają zagranicznym ustawom antykorupcyjnym. Należą do nich m.in. amerykańska Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) i brytyjska Bribery Act.

Pamiętać jednak należy, że przedsiębiorcy chcący współpracować z podmiotami objętymi regulacjami FCPA lub UK Bribery Act powinni także wdrożyć strategię antykorupcyjną. Takie działanie może uwiarygodnić ich w oczach swoich przyszłych i obecnych partnerów biznesowych.





## **Dobre praktyki**

Przykładem działania systemowego, które jest dostępne dla firm i instytucji w Polsce jest portal edukacyjny „Antykorupcja”, powstały z inicjatywy Centralnego Biura Antykorupcyjnego. Intencją twórców było uświadamianie przedsiębiorców nt. istniejących rozwiązań antykorupcyjnych, ale i dostarczanie wsparcia wyspecjalizowanych służb.

Ponadto, już wkrótce (przełom 2016/2017) organizacje będą mogły rozpocząć wdrażanie normy antykorupcyjnej ISO 37001. Jej celem będzie wspomaganie firm w implementacji strategii i procedur pomocnych w ograniczeniu ryzyka wystąpienia korupcji w organizacji.



## **Rada audytora śledczego:**

- Wzmacniaj procedury i strategie zabezpieczające przed ryzykiem korupcji – przeciwdziałanie ryzykom jest łatwiejsze i tańsze niż wychodzenie z kryzysu.
- Zadbaj o przejrzystość swojej organizacji – zawsze dokumentuj działania firmy dotyczące przeciwdziałania i walki z przejawami korupcji.
- Konsultuj swoje działania – bądź otwarty na nowe rozwiązania i wsparcie ekspertów.

# 3. Zaangażowanie osób zarządzających organizacją w tworzenie kultury antykorupcyjnej

## Fakty i liczby

Według „Badania przestępczości gospodarczej” PwC za 50% nadużyć w organizacji odpowiada kadra menedżerska. Nadużycia najbardziej negatywnie wpływają na morale pracowników (44% wskazań) oraz relacje biznesowe (21% wskazań).



*Osoby zajmujące najwyższe stanowiska w organizacji powinny brać aktywny udział zarówno we wdrażaniu zasad i polityk antykorupcyjnych, jak i w stymulowaniu prawidłowych postaw wśród pracowników.*

Co więcej, kluczowe jest, aby w organizacji istniało silne przekonanie, że zachowania nielegalne i nieetyczne nie są akceptowane, a działania kadry zarządzającej powinny dodatkowo wzmacniać ten przekaz. Dlatego konieczny jest brak przyzwolenia dla nadużyć i osób, które się ich dopuszczają. Tylko takie podejście może pozwolić na budowanie wizerunku firmy przejrzystej i profesjonalnie zarządzanej, co z kolei przekłada się na korzyści ekonomiczne i wizerunkowe.



## Z pamiętnika audytora

Kadra zarządzająca niestety nie zawsze świeci najlepszym przykładem. W trakcie prac dla polskiego oddziału zagranicznej spółki z branży spożywczej naszą uwagę zwróciły wydatki służbowe dyrektora finansowego. Odkryliśmy faktury za benzynę, rozliczone jako „paliwo służbowe”, pomimo, że w służbowym samochodzie prezesa pracował silnik diesla. Po bezproblemowym zaksięgowaniu tych faktur, dyrektor poczuł się na tyle pewnie, że w jego wydatkach służbowych zaczęły pojawiać się dziesiątki paragonów za kawę, ciastka czy przekąski. Jednego dnia rozliczył paragony za zakup 20 gałek lodów. Zapytany o te wydatki tłumaczył, że „to wszystko koszty spotkań biznesowych, a kwoty przecież są niewielkie”. Zachowanie dyrektora miało bardzo negatywny wpływ na załogę. Pracownicy załamywali ręce mówiąc, że nie czują motywacji do pracy, wiedząc, że zarządza nimi ktoś, kto prywatny obiad rozlicza jako wydatek służbowy. Decyzją zagranicznych właścicieli dyrektor został zwolniony z pracy, a wydatki kadry kierowniczej poddane drobiazgowej kontroli.



## Rada audytora śledczego:

- Przykład idzie z góry – wspieraj swoich pracowników w tworzeniu i wzmacnianiu pozytywnych wzorców, inspirujących pracowników do etycznego postępowania.
- Nie tylko słowa, ale i czyny – zadbaj, by komunikaty przekazywane pracownikom były spójne z podejmowanymi w firmie działaniami na wszystkich poziomach.
- Wszyscy są równi względem ustalonych zasad – przypominaj, że standardy uczciwości i przejrzystości w działaniu obowiązują wszystkich niezależnie od stanowiska.

# 4. Kanały anonimowego informowania o nieprawidłowościach

## Fakty i liczby

Wyniki „Badania przestępczości gospodarczej” PwC pokazują, że systemy anonimowego informowania o nadużyciach pozwoliły w 2013 roku na wykrycie jedynie 6% nadużyć w Polsce. W analogicznym okresie te same rozwiązania na świecie pozwoliły na wykrycie 23% nadużyć.



Polska



Świat

*W organizacji powinny funkcjonować odpowiednie warunki systemowe, pozwalające na ujawnianie nieprawidłowości i nieetycznych zachowań.*

Nazywamy je kanałami anonimowego informowania (ang. *whistleblower systems*). Mogą one przybierać różne formy: linii telefonicznej, na którą można zadzwonić i zgłosić nieprawidłowość, skrzynki na anonimowy list z informacją o nieetycznym zachowaniu, czy formularza on-line do zgłaszania nadużyć. Jednak najpopularniejszym kanałem informowania o zaobserwowanych nieprawidłowościach jest skrzynka poczty elektronicznej.

Warunkiem koniecznym efektywnego funkcjonowania kanałów anonimowego informowania jest obligatoryjna reakcja organizacji na zgłoszone nieprawidłowości i niebagatelizowanie żadnego z sygnałów. Ponadto, działający w dobrej wierze i interesie spółki sygnalista powinien zostać otoczony niezbędną opieką i wsparciem firmy.

## Fakty i liczby

Stosunkowo niska popularność whistleblowingu w Polsce może wynikać m.in. z niedostatecznej ochrony prawnej zapewnianej sygnalistom. O problemie od lat alarmują eksperci zajmujący się problematyką ochrony sygnalistów (Fundacja Batorego, Instytut Spraw Publicznych), postulując konieczność zmian legislacyjnych zapewniających większe wsparcie sygnalistom.



## Z pamiętnika audytora

Centrala jednej z międzynarodowych firm działających w branży maszyn budowlanych podjęła decyzję o przeprowadzeniu gruntownych zmian osobowych w zarządzie swojej polskiej spółki. Nowo powołany zarząd chcąc lepiej poznać nastroje panujące wśród pracowników spółki, zdecydował przeprowadzić anonimowy plebiscyt. W firmie pojawiła się skrzynka, do której pracownicy mogli wrzucać listy ze swoimi opiniami na temat firmy oraz sugestiami zmian. Zarząd spodziewał się próśb o podwyżki, dofinansowanie wyjazdów wakacyjnych dzieci czy skrócenie czasu pracy.

W skrzynce znalazł się tylko jeden list. Magazynier opisał w nim schemat wyprowadzania części zamiennych do maszyn. Na przestrzeni kilku lat firma straciła na tym procederze kilkanaście milionów złotych. Zaangażowani w niego pracownicy zostali zwolnieni z pracy. Po tym incydencie skrzynka na anonimowe listy pozostała w spółce na stałe jako element strategii walki z nadużyciami.



## Rada audytora śledczego:

- Stwórz możliwość zgłaszania nieprawidłowości poprzez różne kanały – pracownicy mają różne preferencje komunikacyjne i będą wykorzystywać te metody, które są im najbliższe.
- Pozwól pracownikom na anonimowość – zapewni to sygnalistom komfort i poczucie bezpieczeństwa, często nieodzowne w mówieniu o trudnych sprawach.
- Ostrzeżenia o nadużyciach nie zawsze muszą być oczywiste – nie bagatelizuj żadnego sygnału z wewnątrz i z zewnątrz organizacji.

# 5. Zwiększanie świadomości pracowników

## Fakty i liczby

Statystyczny sprawca nadużycia gospodarczego w Polsce to mężczyzna, z wykształceniem wyższym, w wieku od 41 do 50 lat, zajmujący stanowisko kierownicze i pracujący w danej organizacji ponad 10 lat.

Profil sprawcy nadużyć



Płeć: mężczyzna  
Wiek: 41-50 lat  
Staż pracy: powyżej 10 lat  
Wykształcenie: wyższe

Profil sporządzony w oparciu o „Badanie przestępczości gospodarczej” PwC 2013.

*Istotny wpływ na skuteczność działań antykorupcyjnych w organizacji ma właściwe zaprojektowanie zasad, jakimi powinni się kierować pracownicy w życiu zawodowym.*

Kolejny krok to ich odpowiednia komunikacja oraz późniejsze egzekwowanie. Punktem wyjścia powinno być stworzenie przez organizację kodeksu etyki i umożliwienie wszystkim pracownikom zapoznanie się z jego zapisami. Ranga takiego dokumentu dodatkowo wzrasta, gdy staje się on elementem umowy o pracę i tym samym jego przestrzeganie jest wymagane od każdego pracownika.

Stanowiska w organizacji, które są szczególnie narażone na zjawiska korupcyjne (np. dział zakupów, dział sprzedaży) powinny podlegać szczegółowym przeglądom antykorupcyjnym. Zalecane jest też, aby posiadały rozwiązania minimalizujące ryzyko wystąpienia nieprawidłowości. Wśród takich rozwiązań mogą się znaleźć m.in. wielostopniowy system aprobat wydatków, unikanie skupiania w ręku jednej osoby zbyt wielu kompetencji, czy okresowa rotacja zadań pracowników.

Świadomość pracowników odnośnie zagrożeń wynikających z nieetycznego postępowania powinna być także systematycznie zwiększana poprzez ich udział w szkoleniach, warsztatach i konferencjach o tematyce antykorupcyjnej.



## Z pamiętnika audytora

O tym, jak ryzykowne może być skupienie zbyt wielu uprawnień w rękach jednej osoby, przekonał się nasz klient, podmiot z sektora finansowego. Przeglądając faktury zakupowe spółki, często opiewające na kilkanaście tysięcy złotych, zauważyliśmy, że wiele z nich jest akceptowanych przez szefa działu kadr. Nie miał on jednak formalnych uprawnień do akceptacji takich wydatków – nie był prokurentem, nie widniał też w matrycy akceptacji kosztów. Co więcej, będąc pracownikiem kontraktowym, sam wystawiał spółce faktury za usługi, które dla niej świadczył, a następnie sam je akceptował. Właściciele spółki nie mieli świadomości, że ich podwładny przyznał sobie tak szerokie uprawnienia, a pozostali pracownicy nie reagowali na jego działania. Ostatecznie właściciele zdecydowali się na sformalizowanie procesu akceptacji kosztów w spółce, m.in. wprowadzając doszczegółowienie procedury autoryzacji wydatków firmowych.



## Rada audytora śledczego:

- Uporządkuj zasady obowiązujące w organizacji – wykorzystaj kodeks etyki, zbiór zachowań pożądanых i nieakceptowanych w firmie, jako kierunkowskaz działania dla pracowników.
- Zadbaj o edukację pracowników – uświadamiaj ich, jakie mają prawa i obowiązki oraz uwrażliwaj na możliwość wystąpienia nadużyć w ich najbliższym otoczeniu.
- Pracuj nad wzmocnieniem zaufania wśród pracowników – pozwoli ono na zwiększenie otwartości i jawności w komunikacji oraz szybkim sygnalizowaniu niepożądanych zachowań, w tym korupcji.

# 6. Zasady współpracy z podmiotami zewnętrznymi, w tym publicznymi

## Fakty i liczby

Z przygotowanego przez PwC na zlecenie Komisji Europejskiej badania „Korupcja w przetargach publicznych w Polsce” wynika, że blisko ¼ takich postępowań w Polsce jest zagrożona korupcją. Nieprawidłowości w sferze przetargów generują ogromne straty – rocznie gospodarka UE traci z tego tytułu ponad 2 miliardy euro.



Straty gospodarki UE w wyniku korupcji w 2013 roku.

*Organizacja powinna dołożyć wszelkich starań, aby minimalizować ryzyko nadużyć na styku z podmiotami zewnętrznymi.*

Nadużycia mogą przybierać różną formę: wręczania upominków przedstawicielom podmiotów zewnętrznych, czy rozliczania wydatków marketingowych by wygenerować gotówkę na potencjalne łapówki. Podstawowym elementem zabezpieczającym organizację przed takimi praktykami jest wprowadzenie regulaminów i procedur, których zadaniem jest czytelne i precyzyjne definiowanie obszarów o podwyższonym ryzyku korupcyjnym. Najczęściej zaliczamy do nich politykę wręczania i przyjmowania upominków, politykę rekomendacji pracowników, dostawców czy partnerów biznesowych oraz politykę rozliczania wydatków pracowniczych oraz kosztów marketingowych i reprezentacyjnych.

W obszarze zarządzania ryzykiem nadużyć istotne jest też zwrócenie uwagi na konieczność wdrażania procedur zapewniających przejrzystość w kontaktach z administracją publiczną, np. przy okazji udziału w postępowaniu przetargowym. Przykładem takich rozwiązań może być zwiększony nadzór nad pracą osób odpowiedzialnych za przygotowanie oferty i regularny, sformalizowany kontakt z organizatorem przetargu. Stosowanie takich rozwiązań sprzyja kształtowaniu w organizacji kultury antykorupcyjnej oraz budowaniu pozytywnego wizerunku firmy na zewnątrz.



## Fakty i liczby

*Korupcja w przetargach publicznych to jedynie wierzchołek góry lodowej. Jak wynika ze „Sprawozdania o Zwalczaniu Korupcji w UE” przygotowanego przez Komisję Europejską, tylko w 2013 r. gospodarka UE straciła z tytułu korupcji ponad 120 miliardów euro.*

*Z kolei World Economic Forum szacuje, że gospodarka światowa traci rocznie ponad 880 miliardów euro w związku z korupcją, co stanowi 5% globalnego PKB.*



## Dobre praktyki

Jak wynika z naszych doświadczeń, na polskim rynku coraz więcej firm, jednostek samorządowych oraz organizacji pozarządowych decyduje się na wdrożenie kodeksów etyki bądź kodeksów antykorupcyjnych. Przyjęcie takiego dokumentu stanowi jasny sygnał, że organizacja kieruje się w swojej codziennej działalności zasadami przejrzystości i nie toleruje działań o charakterze korupcyjnym – zarówno w odniesieniu do swoich pracowników, jak i klientów. Dodatkową zaletą kodeksów etyki i antykorupcyjnych jest łatwość i relatywnie niski koszt ich wdrożenia. Funkcjonowanie w spółce kodeksu antykorupcyjnego w żadnym stopniu nie sugeruje, że podmiot ma w tym obszarze problemy – a wręcz przeciwnie – jest to przejaw odpowiedzialności organizacji i postawa godna naśladowania.



## Rada audytora śledczego:

- Nie ograniczaj kontaktów swoich pracowników z podmiotami zewnętrznymi. Wprowadź politykę współpracy oraz jasno określ możliwy zakres i reguły działania, w tym zasady przyjmowania i wręczania upominków.
- Zadbaj o wysokie standardy postępowania w firmach współpracujących z Twoją organizacją – edukuj swoich dostawców i podwykonawców w zakresie przyjętych w firmie zasad etyki i wymagaj stosowania się do nich.
- Reputacja jest kluczowa – poprzez swoje działania wzmacniaj dobry wizerunek firmy jako organizacji etycznej i uczciwej, niezagrożonej praktykami korupcyjnymi.

**Autorzy Poradnika antykorupcyjnego dla biznesu  
– Zespół Usług Śledczych i Zarządzania Ryzykiem Nadużyć,  
PwC Polska:**

---



***Marcin Klimczak***

Partner, Lider Zespołu

.....  
marcin.klimczak@pl.pwc.com

+48 (22) 746 4087



***Piotr Szymankiewicz***

Menedżer

.....  
piotr.szymankiewicz@pl.pwc.com



***Angelika Ciastek-Zyska***

Menedżer

.....  
angelika.ciastek-zyska@pl.pwc.com



***Magdalena Simkowska***

Starszy Konsultant

.....  
magdalena.simkowska@pl.pwc.com



***Łukasz Burnat***

Starszy Konsultant

.....  
lukasz.burnat@pl.pwc.com



