

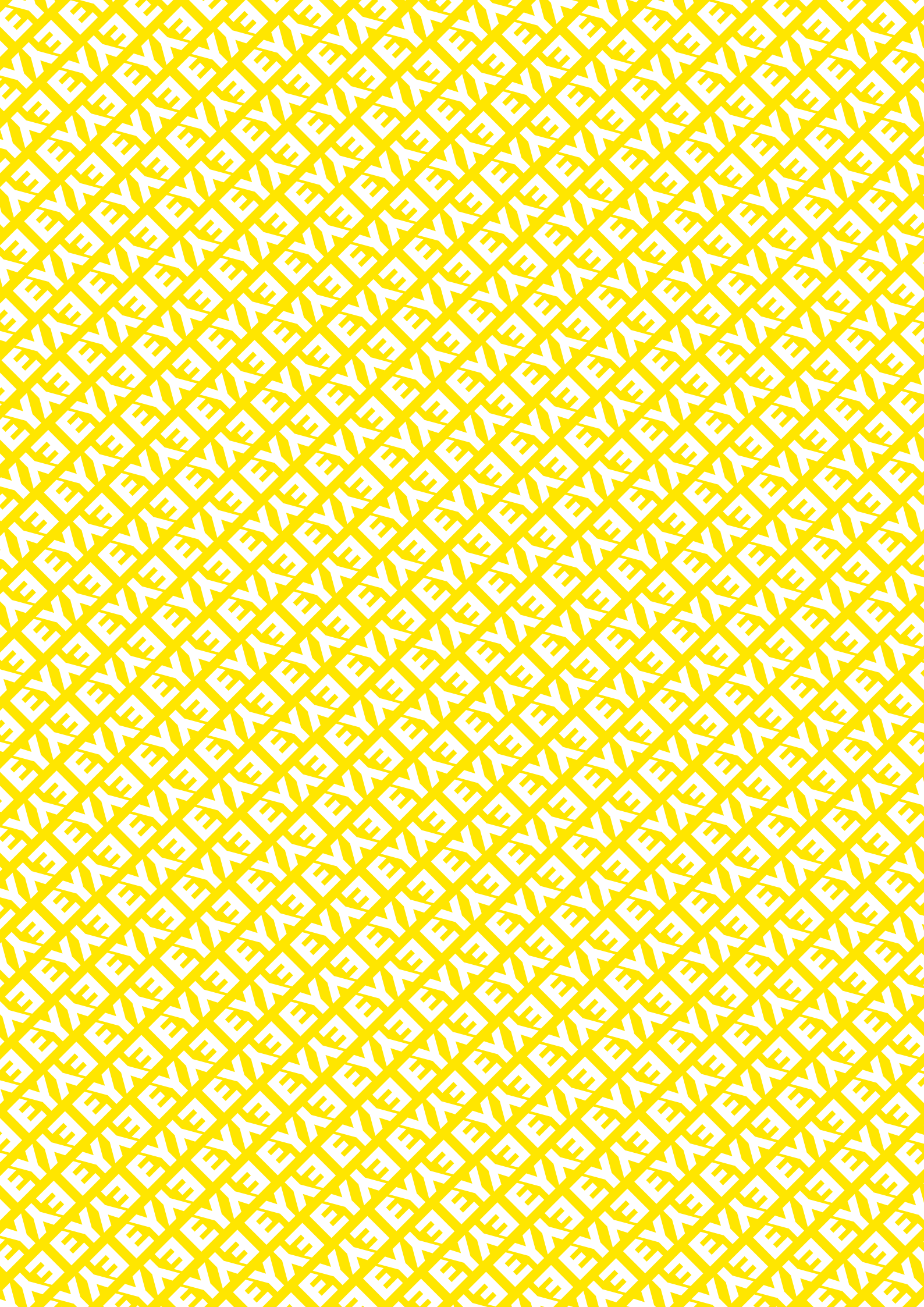
# Problem nadużyć i korupcji w firmach

Porównanie wyników badania  
w wybranych regionach Polski

Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć



Building a better  
working world



# Przedmowa

**Mariusz Witalis**

Partner

Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć



Od kilkunastu lat Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY prowadzi międzynarodowe badania dotyczące zjawisk nadużyć gospodarczych i korupcji w biznesie. Badania te prowadzimy w Polsce i innych kilkudziesięciu krajach analizując między innymi presję wywieraną na przedsiębiorstwa, poziom świadomości istniejących zagrożeń wśród kadry kierowniczej oraz stopień tolerancji nieetycznych zachowań przez menedżerów i pracowników. Przedstawiamy też rozwiązania, które zaobserwowaliśmy w firmach skutecznie zarządzających ryzykiem nadużyć gospodarczych.

W 2015 roku, postanowiliśmy przeprowadzić dodatkowe autorskie badanie, które objęło wyłącznie Polskę i skoncentrowało się na Małopolsce, Śląsku i Mazowszu. Celem raportu było sprawdzenie, jak istotny jest problem nadużyć gospodarczych i korupcji w biznesie, jakie branże i obszary działalności firm są na niego szczególnie narażone oraz jakie mechanizmy ograniczające te zjawiska są najczęściej stosowane. Wybór badanych województw wynikał z obecności ekspertów Działu Zarządzania Ryzykiem Nadużyć w trzech biurach EY w Polsce: w Warszawie, Katowicach i Krakowie.

Wyniki nie napawają optymizmem. Pomimo, że od kilkunastu lat firmy coraz częściej piętnują zachowania nieetyczne i wprowadzają programy zapewnienia zgodności (compliance) a raz po raz słyszymy o działaniach organów ścigania i zatrzymaniu kolejnych osób podejrzanych o praktyki korupcyjne lub działanie na szkodę przedsiębiorstw, poziom nadużyć gospodarczych i korupcji w Polsce pozostaje wysoki. Co gorsza, firmy w dalszym ciągu traktują te zjawiska jako „wypadek przy pracy” i nie są przygotowane żeby wcześniej je wykrywać oraz skutecznie im przeciwdziałać. Wielu pracowników nie wie, jak zareagować w przypadku zaobserwowania nadużycia, a Ci, którzy wiedzą, często boją się negatywnych konsekwencji zgłoszenia takich przypadków pracodawcy.

Ten niepokojący obraz, skłania do zadawania ważnych pytań:

- ▶ Czy zarządy i rady nadzorcze są aktywnie zaangażowane w zarządzanie ryzykiem nadużyć w firmach?
- ▶ Jak skutecznie promować etyczne zachowania i pogodzić je z celami biznesowymi firmy?
- ▶ Czy zespoły audytu wewnętrznego i compliance mają odpowiednie zasoby?
- ▶ Czy w firmie funkcjonują efektywne kanały informowania o nadużyciach? Czy pracownicy wiedzą jak z nich korzystać?

Nasze doświadczenia wskazują, że problem nadużyć i korupcji w firmach sam się nie rozwiąże. Wprost przeciwnie, jego długotrwałe ignorowanie lub marginalizowanie powoduje, że jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest o wiele większy, z zagrożeniem jego kontynuacji włącznie. A jeśli nie zadaje się trudnych pytań, pojawia się poważne ryzyko przeoczenia istotnych zagrożeń.

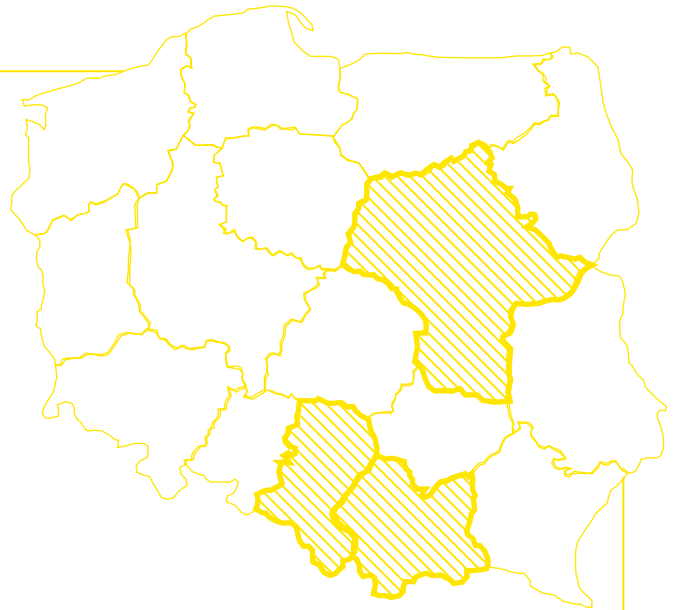
Mamy nadzieję, że nasze badanie będzie wspomagać efektywny dialog na temat zarządzania ryzykiem nadużyć w firmach z udziałem kierownictwa firm i kluczowych interesariuszy. Przy tej okazji chcemy również podziękować wszystkim respondentom za udział w badaniu.

Z poważaniem,



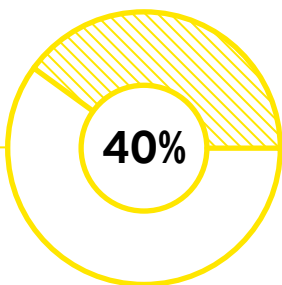
Mariusz Witalis

# Pałący problem nadużyć i korupcji

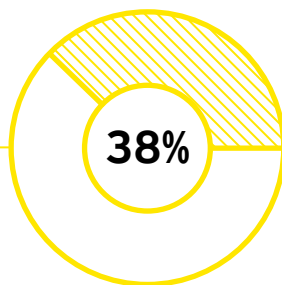


- ▶ W lutym 2015 roku zapytaliśmy 300 aktywnych zawodowo osób, reprezentujących firmy z trzech regionów: **Śląska, Małopolski i Mazowsza** o kwestie związane ze zjawiskami nadużyć i korupcji w ich firmach
- ▶ Wyniki badania jednoznacznie potwierdziły, że zjawiska te są **pałącym problemem - co trzeci respondent na Mazowszu i w Małopolsce oraz co drugi na Śląsku uważa, że praktyki nadużyć i korupcji są rozpowszechnione w biznesie w ich regionie**. Co ciekawe, ankietowani z Mazowsza uznali, że ich region, w porównaniu do innych, jest szczególnie narażony na te zjawiska
- ▶ Percepcja zjawiska nadużyć i korupcji została zestawiona z rzeczywistymi doświadczeniami w tym zakresie. Pomimo, iż ankietowani z Mazowsza wskazywali na swój region jako najbardziej narażony na nadużycia, to **respondenci ze Śląska częściej potwierdzali fakt** ujawnienia różnego typu nieprawidłowości w ciągu ostatnich dwóch lat działalności firmy (22%). W pozostałych regionach, odsetek potwierdzonych przypadków nadużyć był istotnie niższy - 14% w przypadku firm z Mazowsza i 13% z Małopolski

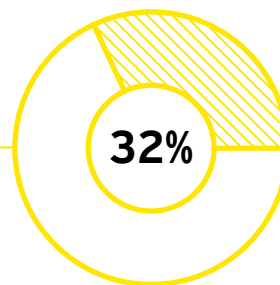
## Zaobserwowane przypadki dotyczyły:



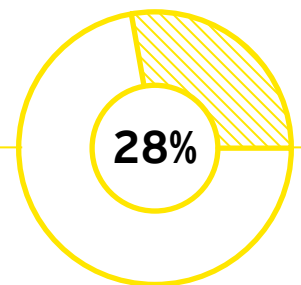
Nadużycia pracownicze



Sprzeniewierzenie majątku



Manipulacje danymi finansowymi



Łapownictwo

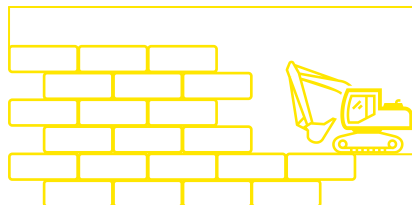


# Gdzie jest największe ryzyko?

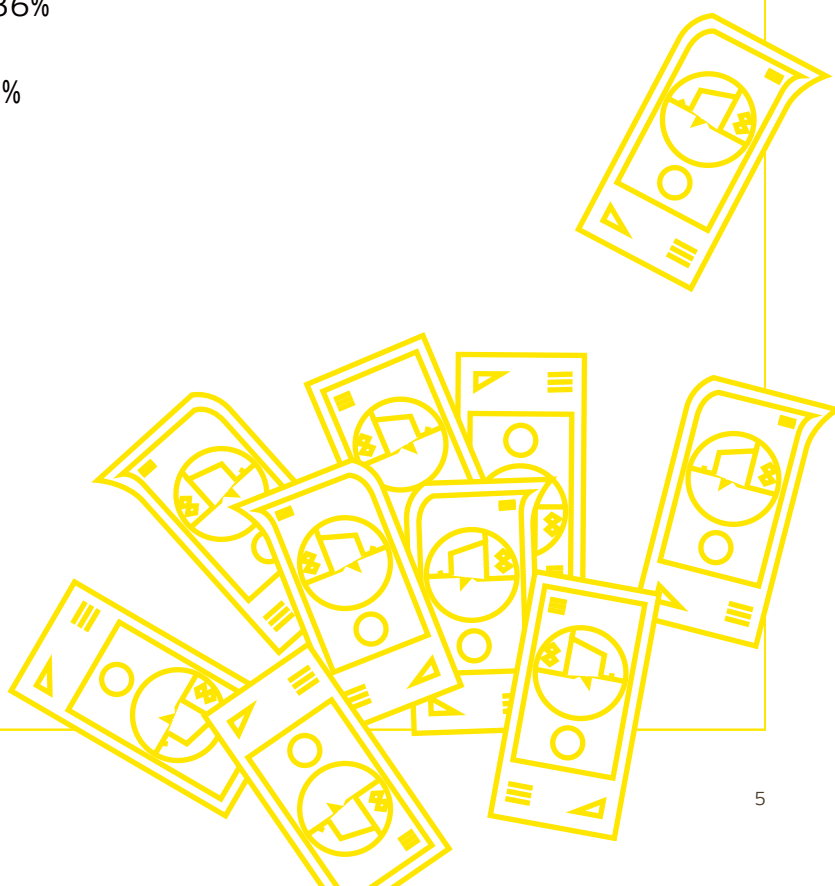
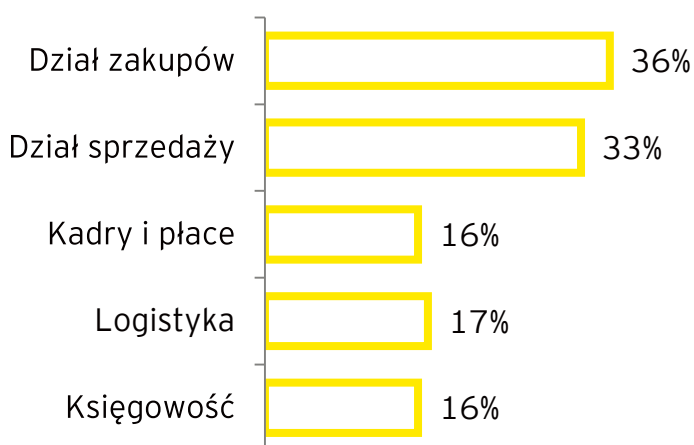
Na **Śląsku** za szczególnie narażone na ryzyko nadużyć i korupcji respondenci uznali **górnictwo**



W **Małopolsce** respondenci wskazali na branżę **budowlaną**

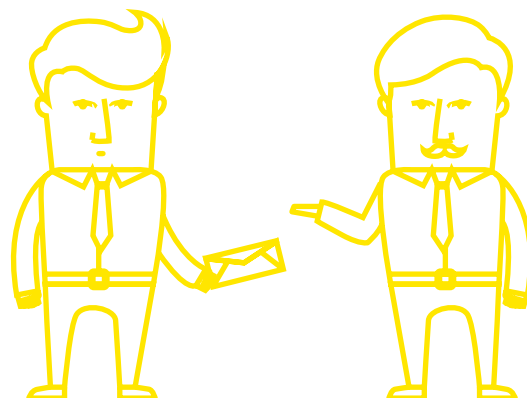


- ▶ Ankietowani ze wszystkich regionów zgodnie wskazali na administrację publiczną jako sektor szczególnie podatny na zjawiska nadużyć i korupcji. Postrzeganie ryzyka nieprawidłowości w innych branżach było zróżnicowane regionalnie
- ▶ W opinii naszych respondentów, również inne branże nie są wolne od ryzyka występowania tego typu zjawisk. **Wskazali oni przede wszystkim na sektor ochrony zdrowia, nieruchomości, handlu oraz branżę chemiczną**
- ▶ Jeśli chodzi o zagrożenie wewnątrz firmy, to co trzeci ankietowany ocenił, że **do przypadków nadużyć i korupcji dochodzi najczęściej w działach zakupów i sprzedaży**. W dalszej kolejności wskazywali oni także na działy logistyki, księgowości oraz kadr i płac
- ▶ W regionach wyniki były zróżnicowane. Obszar zakupów był częściej wymieniany przez przedstawicieli Śląska, natomiast sprzedaży - przez ankietowanych z Mazowsza. Badani z Małopolski zwracali z kolei uwagę na ryzyko nieprawidłowości w księgowości

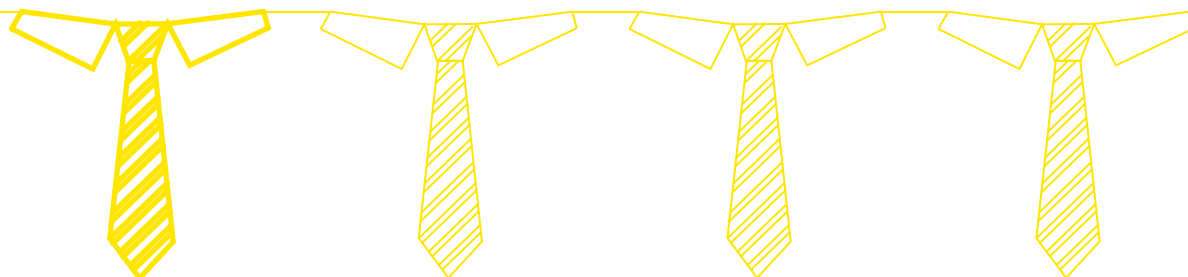


# Niewystarczająca promocja etycznych postaw

- ▶ Wyniki wskazują na istotne zaniedbania w zakresie działań prewencyjnych. **Ponad połowa uczestników badania zaprzeczyła, jakoby kwestie etyki i przeciwdziałania nadużyciom były w ogóle podnoszone na forum ich firm.** Najrzadziej, w 2 na 5 przedsiębiorstwach, tematy te omawiane są w Małopolsce. Na Mazowszu i na Śląsku pojawiają się w co drugiej firmie
- ▶ Najczęściej zasady etycznego postępowania oraz przeciwdziałania nadużyciom są przekazywane pracownikom w trakcie szkoleń wewnętrznych. Uwagę zwraca natomiast zróżnicowana regionalnie postawa menedżerów. Odpowiedzialność za etyczny „ton z góry” bierze co drugi przełożony w Małopolsce



**Na Śląsku** postawy etyczne promowane są jedynie przez **co czwartego menedżera**



## Ograniczone działania zapobiegawcze

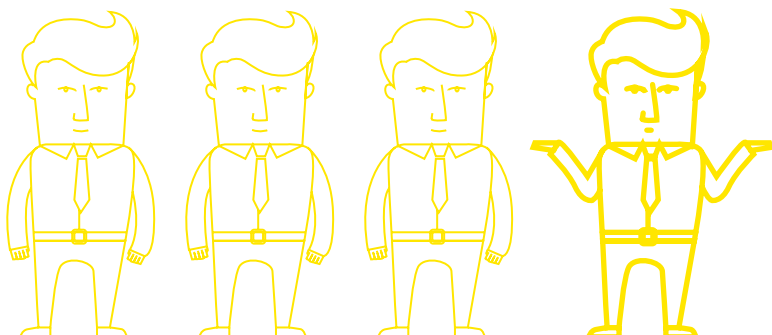
- ▶ Wśród wykorzystywanych sposobów przeciwdziałania nadużyciom i korupcji, respondenci wskazywali najczęściej na **kodeks etyki**, który zostały wdrożony w 27% firm w Małopolsce i 39% na Śląsku. W tym aspekcie, na tle pozostałych regionów, pozytywnie wybijają się Mazowsze, gdzie kodeks postępowania obowiązuje już w co drugim przedsiębiorstwie
- ▶ W ramach podejmowanych działań zapobiegawczych blisko **jedna trzecia firm przeprowadza audyty lub kontrole wewnętrzne**, zaś średnio w 1 na 5 przedsiębiorstwach wprowadzone zostały procedury kontrolne
- ▶ Co istotne, sprawcy nadużyć są praktycznie bezkarni – zdaniem uczestników badania adekwatne **konsekwencje będące następstwem wykrycia nadużycia wyciągnięto by zaledwie w co 9 firmie**

# Nie wykorzystany potencjał sygnalistów

- ▶ Wyniki badania wskazują, że we wszystkich regionach potencjał osób mogących sygnalizować nieprawidłowości w firmach jest niewykorzystany. **Zaledwie 11% firm wdrożyło kanały anonimowego informowania o nadużyciach („whistleblowing”)**
- ▶ **Co czwarty pracownik nie wie jak powinien zareagować** w przypadku zaobserwowania nadużycia. **Aż 1/3 badanych obawia się negatywnych konsekwencji** zgłoszenia, szczególnie w postaci utraty pracy lub pogorszenia stosunków z innymi pracownikami
- ▶ Co więcej, znacząca grupa respondentów nie potrafiła przewidzieć reakcji pracodawcy na zgłoszenie podejrzenia nieprawidłowości. Problem ten jest szczególnie widoczny w Małopolsce, gdzie niemal co drugi respondent nie wiedział, czego mógłby się spodziewać w tego typu sytuacji

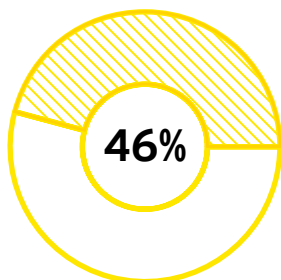


**W Małopolsce** odsetek firm, które wdrożyły kanały „whistleblowing” wyniósł zaledwie **3%**

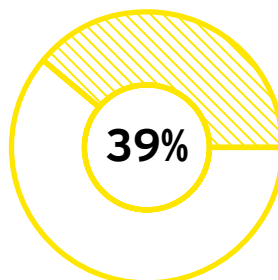


Co czwarty pracownik **nie wie, jak powinien zareagować** w przypadku zaobserwowania nadużycia

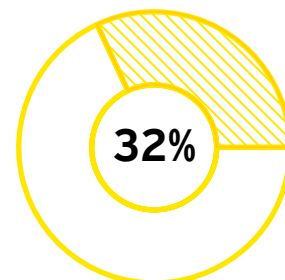
Nie wiem, **jakie mogą być konsekwencje** zgłoszenia podejrzenia nadużycia



Małopolska

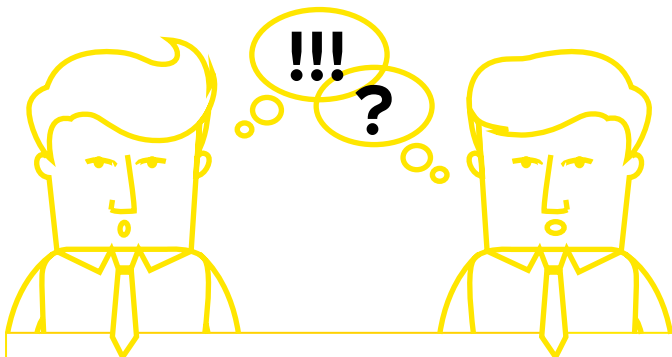


Śląsk



Mazowsze

# Konieczność podjęcia pilnych działań



- ▶ Wyniki badania wskazują, że **jedna czwarta firm nie podejmuje żadnych działań zmierzających do przeciwdziałania przypadkom korupcji i nadużyć**. W poszczególnych regionach odsetek tych przedsiębiorstw jest zróżnicowany i waha się od 19% na Śląsku do prawie 30% w Małopolsce. Niepokojący jest fakt, że dodatkowo 14% respondentów nie posiada żadnej wiedzy na temat takich rozwiązań w firmie
- ▶ Problem potęguje wspomniany już **brak wyraźnego zaangażowania menedżerów w promocję postaw etycznych**, a co za tym idzie brak świadomości pracowników w zakresie oczekiwanego i akceptowanego przez pracodawcę postępowania
- ▶ Pełne wyeliminowanie nieetycznych zachowań nie jest możliwe, natomiast **firmy powinny dążyć do minimalizowania ich wpływu na organizację**

## Konieczne jest podjęcie pilnych działań w zakresie:

- ▶ Sformułowania i efektywnego wdrożenia zasad etycznego postępowania
- ▶ Wzmocnienia odpowiedzialności kadry kierowniczej za etyczny „ton z góry”
- ▶ Stworzenia możliwości zgłaszania zaobserwowanych symptomów nadużyć oraz inicjowania działań weryfikacyjnych
- ▶ Organizowania cyklicznych szkoleń dla kierownictwa i pracowników





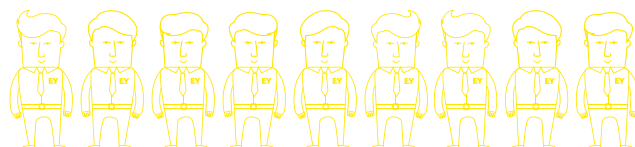
# Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć



**Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć** świadczy usługi w zakresie **wykrywania** i badania **nadużyć gospodarczych**, doradztwa w zakresie **AML** oraz **pomocy w zapobieganiu** powstawaniu nadużyć, a także **doradztwa** w sprawach spornych

- ▶ Nasz zespół składa się z **blisko 40 doświadczonych konsultantów**. Nasi eksperci zdobywali doświadczenie oraz kwalifikacje pracując w wielu firmach audytorskich i doradczych, m. in. w działach audytu wewnętrznego, zarządzania ryzykiem biznesowym i informatycznym
- ▶ Nasi eksperci mają unikalne w skali kraju doświadczenie w realizacji audytów specjalnych i dochodzeniowych w Polsce oraz w Europie Środkowo-Wschodniej. Członkowie naszego polskiego zespołu prowadzili również projekty w krajach nadbałtyckich, Rosji, Ukrainie, Czechach, Słowacji, Węgrzech, Rumunii, Bułgarii, Niemczech, krajach bałkańskich oraz w Turcji
- ▶ Nasi konsultanci są uznanymi ekspertami w zakresie przeciwdziałania nadużyciom. Prowadzą badania, publikują artykuły, występują w mediach jako eksperci w dziedzinie zwalczania nadużyć, aktywnie uczestniczą w krajowych i międzynarodowych konferencjach i szkoleniach dotyczących zarządzania ryzykiem nadużyć, zapewnienia zgodności oraz przeciwdziałania praniu pieniędzy
- ▶ Poza biurem głównym w Warszawie posiadamy także dwa biura regionalne w Krakowie i Katowicach co umożliwia nam szybką reakcję na potrzeby Klienta zlokalizowanego na południu Polski oraz efektywną współpracę z Klientem
- ▶ Od kilku lat prowadzimy także Blog Audytorów Śledczych, za pomocą którego dzielimy się swoimi doświadczeniami oraz przemyśleniami na temat sposobów zapobiegania korupcji oraz nadużyciom i walki z nimi

## Blisko 40 doświadczonych konsultantów



### Zajmujemy się między innymi:

- ▶ Prowadzeniem dochodzeń w sprawach gospodarczych
- ▶ Doradztwem w sprawach spornych
- ▶ Identyfikacją nadużyć i nieprawidłowości przy pomocy analizy danych finansowych
- ▶ Informatyką śledczą
- ▶ Wprowadzaniem i realizacją programów zapobiegania nadużyciom
- ▶ Wdrożeniami programów zapewnienia zgodności (compliance)
- ▶ Doradztwem w obszarze związanym z przeciwdziałaniem praniu pieniędzy

[www.blog.ey.pl/audytsledczy](http://www.blog.ey.pl/audytsledczy)

### Dlaczego EY?

**Największy w Polsce** dedykowany zespół dochodzeniowy, złożony z finansistów, informatyków śledczych, prawników i psychologów.  
**Ponad 400 projektów zrealizowanych w ciągu 10 lat.**

# Kontakty

[ey.com/fids](https://ey.com/fids)

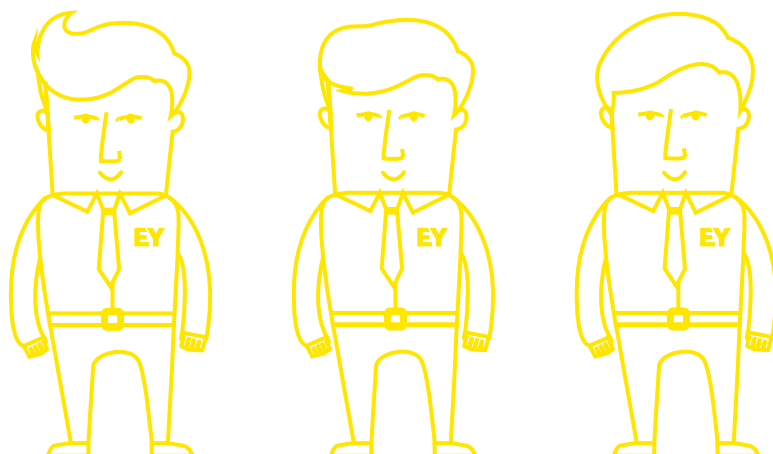
Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY  
w Warszawie  
Rondo ONZ 1  
00-124 Warszawa

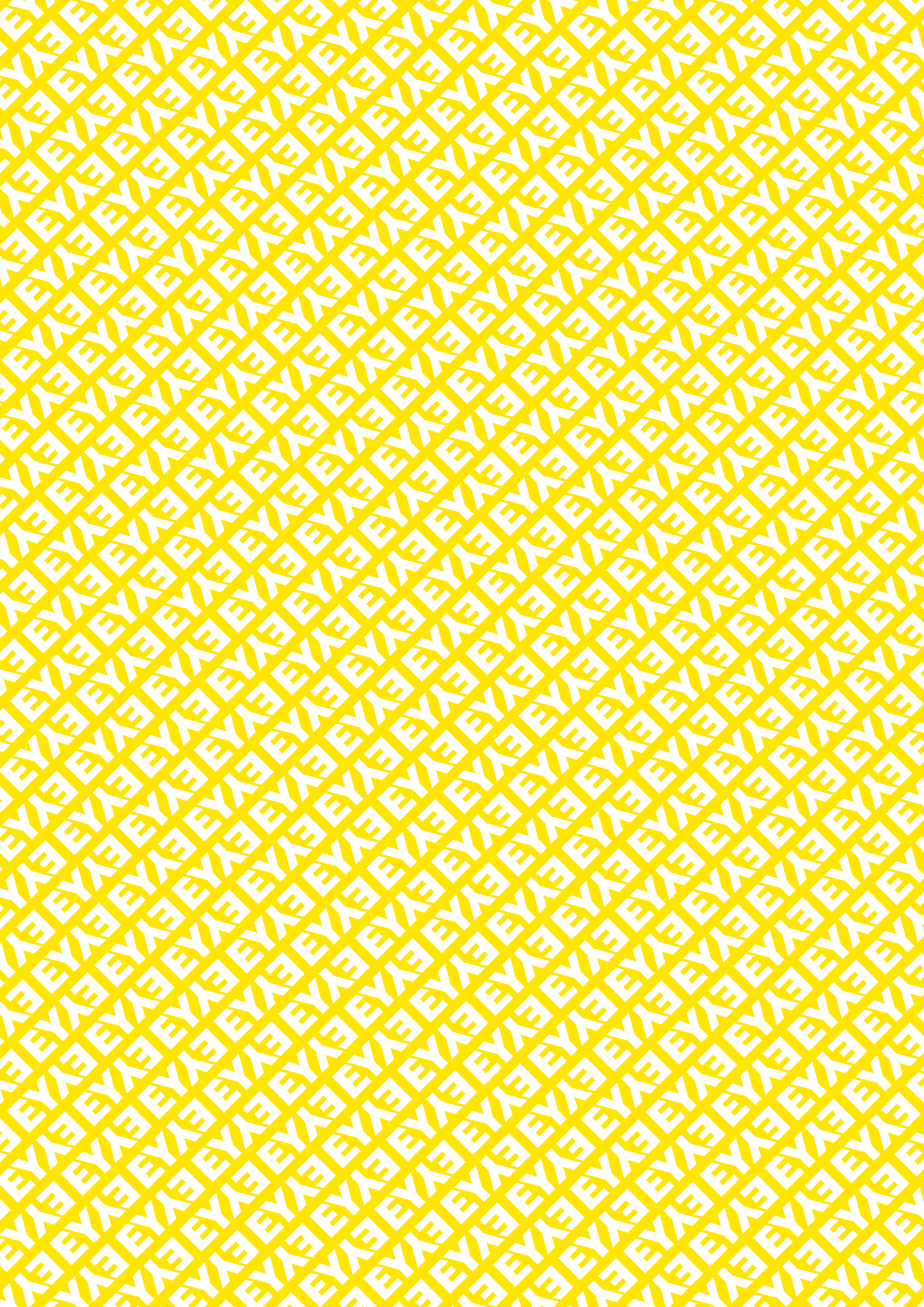
Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY  
w Katowicach  
ul. Chorzowska 50  
40-121 Katowice

Dział Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY  
w Krakowie  
ul. Podgórska 36  
31-536 Kraków

## Dane kontaktowe:

Mariusz Witalis  
Partner kierujący Działem  
Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY  
+48 22 557 7950  
[mariusz.witalis@pl.ey.com](mailto:mariusz.witalis@pl.ey.com)





O firmie EY

EY jest światowym liderem rynku usług profesjonalnych obejmujących usługi audytorskie, doradztwo podatkowe, doradztwo biznesowe i doradztwo transakcyjne. Nasza wiedza oraz świadczone przez nas najwyższej jakości usługi przyczyniają się do budowy zaufania na rynkach kapitałowych i w gospodarkach całego świata. W szeregach EY rozwijają się utalentowani liderzy zarządzający zgranymi zespołami, których celem jest spełnianie obietnic składanych przez markę EY. W ten sposób przyczyniamy się do budowy sprawniej funkcjonującego świata. Robimy to dla naszych klientów, społeczności, w których żyjemy i dla nas samych.

Nazwa EY odnosi się do firm członkowskich Ernst & Young Global Limited, z których każda stanowi osobny podmiot prawny. Ernst & Young Global Limited, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji (company limited by guarantee) nie świadczy usług na rzecz klientów. Aby uzyskać więcej informacji, wejdź na [www.ey.com/pl](http://www.ey.com/pl)

EY, Rondo ONZ 1, 00-124 Warszawa

© 2015 EYGM Limited

Wszelkie prawa zastrzeżone.