



PISMO STOWARZYSZENIA KSIĘGOWYCH W POLSCE

Kurier etyki

NR 2/2022(14)

WYDANIE WYŁĄCZNIE ELEKTRONICZNE



Sprawcie, aby uczciwość opłacała się bardziej niż kradzież, a nie będzie kradzieży.

prof. dr hab. Anna Karmańska, przewodnicząca Komisji Etyki

Konfucjusz (551-479 p.n.e.)

Po pierwszej debacie. Czekaemy na ...



Szanowni Państwo,

27 stycznia 2022 roku Komisja Etyki, współdziałając z Kolegium Rzeczników Zawodowej Etyki w Rachunkowości, zorganizowała *Pierwszą debatę o etyce w rachunkowości* pod hasłem "Zacznij od siebie". Jednocześnie tym wydarzeniem został zainicjowany cykl debat, które zamierzamy kontynuować przez cały 2022 rok.

Wkrótce odbędzie się kolejna debata, ale do tego czasu, wobec cieszącego nas niezmiernie zainteresowania zagadnieniami poruszonymi w trakcie tej *Pierwszej Debaty*, w najbliższych numerach *Kuriera Etyki* przedstawiamy Państwu główne myśli, wątki i refleksje, którymi podzielili się z nami uczestnicy Debaty. Tą drogą wróćmy jeszcze raz myślami do spraw i kwestii, które nas w czasie trwania debaty bardzo poruszyły.

Dla porządku, program *Pierwszej debaty o etyce w rachunkowości* pod hasłem „Zacznij od siebie” zamieściliśmy (*nomen omen*) w 13. numerze *Kuriera Etyki*. [AK]

Dziś resume wystąpienia dr. Michała Kaczmareckiego:

Etyka – presja – oszustwa: hasła czy działania?



dr Michał Kaczmarek,
Instytut Rachunkowości
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

OSZUSTWO JAKO CZYN ZABRONIONY

Słownik języka polskiego definiuje oszustwo jako świadome wprowadzenie kogoś w błąd lub wykorzystanie czyjegoś błędu dla własnej korzyści.¹ Podobnie oszustwo definiowane jest przez obowiązujące w Polsce przepisy kodeksu karnego, którego art. 286 stanowi:

„Kto, w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, doprowadza inną osobę do niekorzystnego rozporządzenia własnym lub cudzym mieniem za pomocą wprowadzenia jej w błąd albo wyzyskania błędu lub niezdolności do należytego pojmowania przedsiębranego działania, podlega karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 8”¹.

Regulacje prawne jednoznacznie piętnują oszustwo jako naganną metodę funkcjonowania w relacjach międzyludzkich, w tym również w obrocie gospodarczym.

W odniesieniu do środowiska obrotu gospodarczego, dodatkowym potwierdzeniem tego faktu jest choćby brzmienie art. 8 ustawy – Prawo przedsiębiorców, który stanowi: „Przedsiębiorca może podejmować wszelkie działania, z wyjątkiem tych, których zakazują przepisy prawa”².

Art. 9 tejże ustawy stanowi natomiast, że: „Przedsiębiorca wykonuje działalność gospodarczą zgodnie z zasadami uczciwej konkurencji, poszanowania dobrych obyczajów oraz słuszych

interesów innych przedsiębiorców i konsumentów, a także poszanowania oraz ochrony praw i wolności człowieka”⁴.

Skoro zatem w ujęciu prawnym i społeczno-gospodarczym oszustwo jest zjawiskiem jednoznacznie nagannym, rodzi się proste pytanie:

Dlaczego problem oszustw w obrocie gospodarczym jest wciąż tak aktualny?



TRÓJKĄT CRESSEY’A

Podjmując próbę odpowiedzi na pytanie o genezę oszustw (ang. *fraud*) popełnianych na szkodę organizacji gospodarczych, zarówno wewnętrznych, takich jak nieuprawnione zawyżanie kosztów, jak i zewnętrznych, tj. uderzających w podmioty trzecie, jak np. manipulacja wynikiem przetargu publicznego za pośrednictwem łapówki, warto przyjrzeć się koncepcji tzw. Trójkąta Cressey’a. Autor tej koncepcji był dwudziestowiecznym amerykańskim kryminologiem i socjologiem, którego badania naukowe skupiały się wokół motywacji sprawców przestępstw na szkodę pracodawców.³

Zgodnie z koncepcją Donalda Cressey’a oszustwa w organizacjach pojawiają się wtedy, gdy łącznie spełnione zostają trzy warunki:

¹ <https://sjp.pwn.pl/sjp/oszustwo;2496853.html> (dostęp: 01.2022)

^{2,4} Art. 8 i 9 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. - Prawo przedsiębiorców (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 162 z późn. zm.)

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Donald_Cressey (dostęp: 01.2022)

- (1) sprawca posiada sposobność popełnienia oszustwa, czyli jest w stanie samodzielnie lub wspólnie z innymi osobami „ominać” mechanizmy kontrolne wprowadzone procedurami wewnętrznymi przedsiębiorstwa;
- (2) sprawca podlega presji, która skłania go do podjęcia działania o znamionach oszustwa, a ponadto
- (3) sprawca jest w stanie znaleźć wymówkę, która pozwala mu uzasadnić swoje działanie, wobec siebie samego oraz osób trzecich.

TRÓJKĄT NADUŻYĆ



OKAZJA – MECHANIZMY KONTROLI

W praktyce wypracowano już szereg wytycznych, zapisanych zarówno w przepisach powszechnie obowiązującego prawa, np. Sarbanes Oxley Act w USA, jak i w rekomendacjach organizacji międzynarodowych i krajowych takich jak choćby COSO, czy CIMA, których stosowanie wiąże się z wdrożeniem mechanizmów kontroli i ograniczenia możliwości popełniania oszustw. Wdrożenie skutecznego programu zarządzania ryzykiem nadużyć w organizacji ogranicza wprawdzie ekspozycję na oszustwa, jednak, nie eliminuje ich całkowicie. Nadużycia w firmach popełniają bowiem ludzie, często Ci sami, którzy odpowiadają za realizację zaprojektowanych mechanizmów kontrolnych.

Warto mieć na uwadze, że jeżeli człowiek podlega presji, może jej ulec, może usprawiedliwić swoje działanie tak dla siebie przekonywująco, że mechanizmy kontrolne nie powstrzymają go przed działaniem.

Dlatego, konieczna jest suplementacja mechanizmów kontrolnych działaniami nakierowanymi na ograniczanie presji oraz promowanie etyki, jako racjonalizacji negatywnej wobec działań prowadzących do popełniania oszustw.

PRESJA – ŹRÓDŁA

Wreszcie zjawisko presji. Może ona wynikać z czynników *wewnętrznych* – osadzonych w mniej lub bardziej obiektywnej sytuacji osobistej, będącej konsekwencją np. nałogów, czy też znacznego zadłużenia – lub *zewnętrznych*. Wówczas presja wywierana jest przez osoby trzecie, np. przez przełożonych.

Nieuzasadnioną lub nadmierną presję zewnętrzną można jednak ograniczać poprzez racjonalizację zadań, promocję pożądanego kultury organizacyjnej w firmie oraz podział obowiązków i zadań, w ramach wdrożonego w organizacji programu zarządzania ryzykiem nadużyć. W odniesieniu do presji wewnętrznej, konieczna jest obserwacja i reakcja na sygnały, tzw. czerwone flagi, które mogą zapowiadać patologiczny kryzys osoby podlegającej takiej presji oraz niezwłoczne podejmowanie działań zaradczych.

(Problem presji na jednostki i skuteczności tej presji to bardzo szeroki temat. Zmierzymy się z nim dalej w kontekście badań empirycznych przeprowadzonych z udziałem osób wykonujących zawody z obszaru rachunkowości.)

**Korzystna decyzja podjęta
z niewłaściwych pobudek i tak jest
błędem, jeżeli jest niezgodna
z wyznawanymi przez nas wartościami...**

Jon Feig
lider EY Forensic & Integrity Services, USA

TWORZENIE KULTURY ETYKI

W powyższym kontekście, budowanie kultury etyki oraz promowanie pożądanego postaw i wartości jest kluczowe. Wobec jasno określonych i przestrzeganych w firmie wartości i zasad etyki w wykonywaniu zawodowych zadań, osoby podlegające presji zewnętrznej, (np. doprowadzenia do realizacji określonego przez centralę firmy celu sprzedażowego), skłonne będą podjąć dodatkowy wysiłek i poszukiwać sposobów realizacji założonego celu biznesowego, bez łamania zasad etyki zawodowej i zgodnych z wartościami przyjętymi w działaniu firmy.

W takiej kulturze etyki w jednostce presja wynikająca z czynników wewnętrznych też ma mniejsze szanse, skoro każde działanie nieetyczne spotka się z negatywną oceną, napiętnowaniem lub innymi zawodowymi konsekwencjami.

Podsumowując, choć nie wydaje się możliwe całkowite wyeliminowanie oszustw w obrocie gospodarczym, to ich wczesna detekcja w powiązaniu z niezwłocznym podejmowaniem działań naprawczych ogranicza ryzyko ich występowania, może zmniejszać częstotliwość incydentów o znamionach oszustw oraz ograniczać koszty oszustw.

WYNIKI BADANIA NT. PRESJI WYWIERANEJ NA OSOBY WYKONUJĄCE ZAWODY ZWIĄZANE Z RACHUNKOWOŚCIĄ (2016)

W grudniu 2016 roku opublikowany został raport z badania nad zjawiskiem presji wywieranej na osoby zawodowo zajmujące się rachunkowością, pt. „*Accounting and Ethics: Pressure Experienced by the Professional Accountant*” (pl.: „*Rachunkowość i Etyka: Presja wywierana na osoby zawodowo zajmujące się rachunkowością*”)⁴. Badanie prowadzone było w okresie luty – lipiec 2015 roku wśród 664 respondentów z 23 krajów, każdy z respondentów zawodowo zajmował się rachunkowością. Badanie prowadzone było wspólnie przez Europejską Federację Księgowych i Audytorów Małych i Średnich Przedsiębiorstw (EFAA) oraz Stowarzyszenie Księgowych w Polsce (SKwP).

64%**RESPONDENTÓW DOŚWIADCZYŁO PRESJI WYMUSZENIA NIEETYCZNYCH ZACHOWAŃ**

Wśród badanej populacji 64% respondentów potwierdziło, że w swojej karierze zawodowej doświadczyli presji polegającej na próbie wymuszenia zachowań niezgodnych z zasadami etyki zawodowej lub zmierzających do naruszenia przepisów podatkowych lub odnoszących się do rachunkowości. Ponadto, 40% badanej populacji potwierdziło, że presji doświadczyli w swojej karierze zawodowej co najmniej pięciokrotnie.

Presja wywierana była, co do zasady (72%), przez osoby niezajmujące się zawodowo rachunkowością, a osoby wywierające presję prawie nigdy (88% przypadków) nie oferowały respondentom żadnych korzyści majątkowych lub osobistych w zamian za oczekiwane zachowania nieetyczne lub bezprawne. W tym kontekście autorzy raportu zaproponowali bardzo ciekawą tezę, że wywierający presję mogli nie mieć nawet świadomości, że ich oczekiwania mają charakter nieetyczny lub bezprawny, a tym samym, że w obrocie gospodarczym istnieć mogą dwie perspektywy:

- (i) perspektywa zarządzających jednostką, skoncentrowanych na realizacji celów biznesowych za wszelką cenę, oraz
- (ii) perspektywa służb reprezentujących tzw. drugą oraz trzecią linię obrony w ramach modelu zarządzania ryzykiem w organizacji (m.in. służb finansowo-księgowych, audytorów finansowych, audytorów wewnętrznych oraz pracowników departamentu *compliance*).

32%**RESPONDENTÓW ULEGŁO PRESJI (ZATRUDNIENI NA UMOWĘ O PRACĘ)****68 %****NIE ULEGŁO PRESJI (NIEZATRUDNIENI NA UMOWĘ O PRACĘ)**

W tekście skuteczności osób wywierających presję na zachowania nieetyczne i bezprawne, wyniki badania nie pozostawiają złudzeń, aż 32% ankietowanych potwierdziło, że w sytuacji presji uległa jej.

Co prawda 68% oparła się presji, ale ta druga grupa reprezentowała głównie osoby niezatrudnione w organizacji na podstawie umowy o pracę, a zatem były to osoby mniej uzależnione organizacyjnie od kierowników jednostek wywierających presję oraz ich właścicieli.

Ci, którzy presji nie ulegli uzasadniali to reputacją wykonywanego zawodu oraz zasadami etyki zawodowej. Natomiast osoby, które uległy presji powoływały się raczej na obawę utraty pracy, obawę przed represjami, np. blokowaniem drogi awansu, a nawet obawę przed naruszeniem dóbr osobistych, czy obawę o bezpieczeństwo fizyczne.

Wyniki badania odnoszące się do motywacji respondentów poddawanych presji silnie potwierdzają tezę o istotnej roli kultury etyki w stosowaniu „racjonalizacji negatywnej”, jako odpowiedzi i przeciwstawiania się presji wywieranej na jednostkę.

Omawiane badanie potwierdziło również, że nieodosobnioną argumentacją podawaną przez wywierających presję było hasło wystawiające praktyce rynkowej złą wizytówkę: „wszyscy inni też tak robią” lub bezprawna groźba: „jeśli tego nie zrobisz zakończymy współpracę”.

Wszyscy ankietowani, którzy doświadczyli presji, wskazywali na potrzebę uruchamiania kanałów raportowania bezprawnego wywierania presji oraz potrzebę posiadania wsparcia w odpowiedzi na doświadczoną presję. Ankietowani wskazali także, że nawet jeśli mogli skonsultować swoje wątpliwości z osobami trzecimi, konsultacja nie wpłynęła na zmianę ich działania po konsultacji. W tym kontekście, ciekawą propozycją na terytorium Unii Europejskiej może okazać się wdrożenie Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 roku w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii.

⁴ Jarvis R., Karmańska, A., Lang M., *Accounting and Ethics: Pressure Experienced by the Professional Accountant*, EFAA, 2016.

Celem dyrektywy jest „poprawa egzekwowania prawa i polityk Unii w określonych dziedzinach poprzez ustanowienie wspólnych minimalnych norm zapewniających wysoki poziom ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa”.⁵

TONE FROM THE TOP

PROMOWANIE ZACHOWAŃ ETYCZNYCH I
PRZESTRZEGANIA PROCEDUR WEWNĘTRZNYCH
ZE STRONY NAJWYŻSZEGO KIEROWNICTWA

ŚWIATOWE BADANIE UCZCIWOŚCI BIZNESU – RAPORT EY (2022)

W kontekście wyników badań empirycznych nt. presji w środowisku osób zawodowo zajmujących się rachunkowością ciekawych informacji dostarczają wyniki „Światowego Badania Uczciwości w Biznesie 2022 – Raport EY”.¹ Badanie prowadzone było w okresie czerwiec – wrzesień 2021 roku w formie 4762 wywiadów w lokalnych językach z przedstawicielami kadry kierowniczej i pracownikami największych organizacji gospodarczych na świecie. Sto wywiadów przeprowadzono w ramach tego badania w Polsce.

Zacznijmy od dobrej wiadomości, 98% respondentów w Polsce i 97% ogółu badanych wskazuje, że ważne jest, aby ich organizacja funkcjonowała na rynku uczciwie, a więc zgodnie z zasadami etyki.

Niemniej jednak, aż 32% respondentów w Polsce oraz 41% wszystkich respondentów badania wskazało, że pandemia COVID-19 utrudnia organizacjom funkcjonowanie w sposób etyczny, a ponad połowa respondentów w Polsce i na świecie uważa, że standardy etyczne w ich organizacjach w ostatnich 18 miesiącach nie uległy poprawie lub pogorszyły się.

Aż 80% respondentów w Polsce, wobec 57% w skali wszystkich badanych, uważa, że dochowanie standardów uczciwości jest szczególnie trudne w czasach dynamicznych zmian w organizacji i trudnej sytuacji rynkowej.

33% badanych w Polsce oraz 24% ogółu badanych wskazuje również, że dopuszcza możliwość nieetycznego zachowania w celu poprawy perspektyw rozwoju własnej kariery lub pakietu wynagrodzenia. Odsetek badanych w Polsce odpowiadających na to samo pytanie w roku 2019 wynosił 23%.

Co gorsza, nieetyczne zachowania są często tolerowane, gdy zaangażowane osoby reprezentują kierownictwo firmy lub są pracownikami osiągającymi wysokie wyniki. Uważa tak 42% ankietowanych. Co więcej, co trzeci potwierdza, że łatwo jest ominąć standardowe mechanizmy kontrolne w ich organizacji. To sprawia, że w sytuacji presji, od sprawcy jedynie i jego wewnętrznego kręgosłupa moralnego zależy, czy dojdzie do oszustwa.

Sytuację pogarsza jeszcze fakt, że ankietowani członkowie zarządu ponad trzykrotnie (czasem nawet sześciokrotnie) częściej deklarowali gotowość do nieetycznych zachowań w obszarze relacji z dostawcami i klientami, fałszowania sprawozdań finansowych czy umyślnego wprowadzania w błąd audytorów i regulatorów.

Obraz nakreślony wynikami badań EY nie napawa optymizmem, zwłaszcza, jeżeli zestawimy wyniki ankiet z wynikami badań Donalda Cressey’a nt. okoliczności sprzyjających popełnianiu oszustw w przedsiębiorstwach. Badanie wskazuje na wciąż obecne słabości mechanizmów kontrolnych, trudności w realizacji celów biznesowych w sposób etyczny oraz wszechobecne przyzwolenie na działania nieetyczne w imię realizacji interesów indywidualnych oraz celów biznesowych organizacji.

Pomimo tego smutnego obrazu rzeczywistości, niemal wszyscy badani wskazują na doniosłość postrzegania ich organizacji jako uczciwej (98% badanych). Czy jednak chodzi tylko o percepcję, czy być może powinniśmy zadbać o to, by ta percepcja przestała wreszcie być jedynie pozorem.

W tym kontekście warto pewnie zacząć od siebie i własnym przykładem promować zachowania etyczne oraz integralność własnych twierdzeń i działań, co w języku angielskim wyrażane jest często powiedzeniem „walk the talk”.

⁵ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937&from=EN> (dostęp: 2022/01/29)

PODSUMOWANIE

Choć sytuacja nie rysuje się w różowych barwach, promowanie zachowań etycznych ma głęboki sens, a konsekwentne stosowanie kilku prostych zasad, o których mowa w podsumowaniu niniejszego tekstu, z pewnością nie zaszkodzi.

Musimy pamiętać, że jeżeli jesteśmy odbiorcą presji działań nieetycznych, bezprawnych lub po prostu takich, wobec których nie czujemy się komfortowo:

! MUSIMY ZYSKAĆ CZAS !

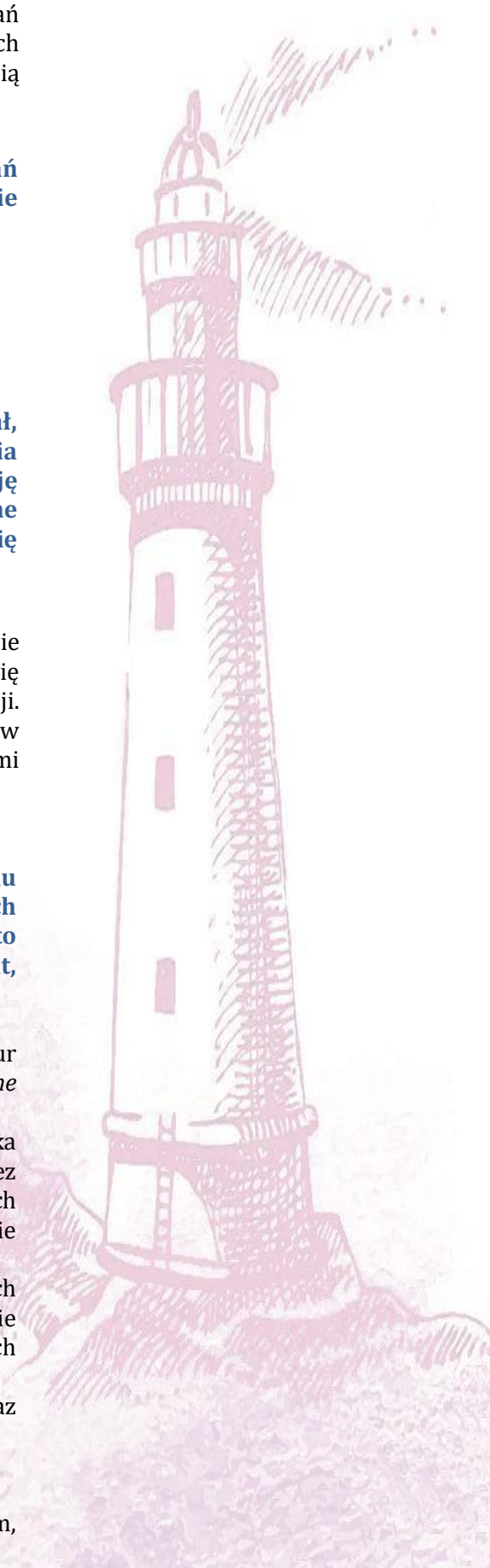
W ten sposób nasz mózg przywróci swój kreatywny potencjał, a my zyskamy przestrzeń na ocenę ryzyka, wypracowania ewentualnych rozwiązań alternatywnych oraz konsultację z osobami posiadającymi kompetencje niezbędne do zmierzenia się z zadaniem, które nie mieści się w naszej strefie komfortu lub specjalizacji.

Przy dzisiejszym skomplikowaniu realiów społeczno-gospodarczych nie musimy oczekiwać od siebie wszechwiedzy i nie musimy obawiać się przyznania, że pewne decyzje wymagają konsultacji. Po uzyskaniu niezbędnej wiedzy możemy śmiało podejmować decyzję w palącej sprawie będącej przedmiotem presji, działając zgodnie z zasadami etyki i w najlepszym interesie organizacji, którą reprezentujemy.

W celu stworzenia środowiska sprzyjającego sprawnemu zarządzaniu presją, promowaniu działań etycznych oraz posiadającego skuteczne mechanizmy kontrolne, warto stosować się do sprawdzonych rozwiązań znanych na rynku od lat, których fundamentem jest:

- 1.** promowanie zachowań etycznych i przestrzegania procedur wewnętrznych ze strony najwyższego kierownictwa (tzw. ang. *tone from the top*),
- 2.** zmapowanie kluczowych procesów biznesowych, ocena ryzyka oszustw w ramach tych procesów, zaadresowanie ryzyka poprzez zaprojektowanie mechanizmów kontrolnych oraz wdrożenie tych mechanizmów w ramach procedur wewnętrznych, a następnie przeszkolenie pracowników ze stosowania tych procedur,
- 3.** monitorowanie „zgodności”, tj. podejmowanie działań weryfikujących poprawność funkcjonowania środowiska kontroli oraz zapewnienie bezpiecznych kanałów komunikacji dla osób obserwujących nieprawidłowości lub podlegających bezprawnej presji,
- 4.** stanowcza reakcja, na incydenty w zakresie naruszenia zasad etyki oraz naruszenia mechanizmów kontrolnych, oraz
- 5.** ciągła optymalizacja i uczenie się na cudzych oraz własnych błędach.

Proponowane rozwiązanie działa najczęściej w modelu cyklicznym, ale to już kolejny problem. [MK]





STOWARZYSZENIA KSIĘGOWYCH WPOLSCIE

Stowarzyszenie Księgowych w Polsce (SKwP) jest, posiadającą osobowość prawną, najstarszą i największą polską organizacją skupiającą przedstawicieli środowiska zawodowego związanego z rachunkowością i finansami. Stowarzyszenie kontuuje tradycje społeczno-zawodowych organizacji księgowych, działających na terenie ziem polskich od 1907 roku. Od 1989 roku Stowarzyszenie Księgowych w Polsce jest członkiem Międzynarodowej Federacji Księgowych (IFAC). Stowarzyszenie nieustannie dokłada starań, by jego członkowie odznaczyli się wysokimi kompetencjami zawodowymi oraz postępowali zgodnie z zasadami etyki. W 2007 roku Stowarzyszenie uchwaliło *KODEKS ZAWODOWEJ ETYKI W RACHUNKOWOŚCI*, którego sygnatariuszami są wszyscy członkowie SKwP, jak również ponad 2 tys. przedsiębiorstw i innych organizacji oraz osoby indywidualne. W 2009 roku Stowarzyszenie wprowadziło czterostopniową certyfikację zawodu księgowego i tytuł zawodowy dyplomowanego księgowego, w 2013 roku tytuł certyfikowanego eksperta usług księgowych, w 2015 roku zawodowy tytuł certyfikowanego specjalisty usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych i podatkowych. Do Stowarzyszenia należy ponad 24 tys. członków zwyczajnych i 2 tys. członków wspierających. W Stowarzyszeniu działa 25 Oddziałów Okręgowych. Od 2010 roku 9 czerwca obchodzony jest Dzień Księgowego.

www.skwp.pl

PREZYDIUM ZARZĄDU GŁÓWNEGO

PREZES: Jerzy Koniecki
WICEPREZESI: dr Teresa Cebrowska,
dr hab. prof. US Stanisław Hońko
SEKRETARZ: Leszek Lewandowicz
SKARBNIK: Bożena Wilk

Kurier Etyki redaguje

KOMISJA ETYKI:

prof. dr hab. Anna Karmańska
przewodnicząca,
Franciszek Wala wiceprzewodniczący,
Małgorzata Małowińska sekretarz,
Stanisław Kozłowski, Sebastian Kuś,
dr Jan Piątek, Grażyna Urbaniak.

Projekt graficzny:

MEDIA DORA Dorota Mirowska

Redakcja:

ul. Górnośląska 5; 00-443 Warszawa
tel. 22 583 49 50, faks 22 622 77 81
e-mail: sekretariat@skwp.pl

© by SKwP. Publikacja jest chroniona przepisami prawa autorskiego. Wykonywanie kserokopii lub powielanie inną metodą oraz rozpowszechnianie bez zgody wydawcy w całości lub części jest zabronione i podlega odpowiedzialności karnej. Przedruk materiałów z „Kuriera Etyki” (w całości lub części), wprowadzanie do banku danych oraz przenoszenie na nośniki magnetyczne dozwolone na zasadach ustalonych w ustawie – Prawo autorskie. Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i adiustacji tekstów oraz zwrotu zamówionych materiałów a niezatwierdzonych do druku. Materiałów niezamówionych nie zwracamy.

Prosimy o....



Źródło grafiki: <https://pixabay.com/pl/photos/gabinet-sprz%c4%99%c5%bcenie-zwrotne-2826040/>

„Zbyt często w przypadku nadużyć chcemy wierzyć, że mamy do czynienia z jednym niechlubnym wyjątkiem, nie zwracamy uwagi na słabość kultury etycznej organizacji, która pozwala sprawcom nadużyć rozwinąć skrzydła.

Maryam Hussain
Partner EY Forensic & Integrity Services w Wielkiej Brytanii

Wyszukała [DW]