

Lehetőségek

Milyen lehetőségeket kínálnak az agilis módszertanok fent felvázolt tulajdonságai a visszaélésmegelőzés és a compliance területén? Melyek azok a részterületek, feladatok, ahol ezek leginkább kiaknázhatók a hatékonyabb és hatásosabb működés érdekében? A következőkben néhány olyan felhasználási területet ismertetünk, amelyek esetén potenciális előnyt jelenthetnek az agilis módszertanok tulajdonságai vagy ezen tulajdonságok hasonlóságot mutatnak az adott területen már alkalmazott jó gyakorlattal.

Visszaélésmegelőzési keretrendszer működtetése. A visszaélésmegelőzés területén több keretrendszer is a közismert PDCA ciklusra (PDCA: Plan - tervezés, Do – cselekvés, Check – ellenőrzés, Act - beavatkozás)⁶ épül. A visszaélésmegelőzés egyik területét, a korrupciómegelőzést⁷, azon belül is a nemzetközileg elfogadott jó gyakorlatnak számító ISO 37001 szabványt⁸ alkalmazzuk példaként. A szabvány működése - amely compliance és belső ellenőrzési elemeket is kiemelten magában foglal – szintén a PDCA ciklus logikájára épül. Ez a ciklikus működés egybevág az agilis módszertanok szintén ciklikus, iteratív működési tulajdonságaival. A PDCA ciklus lényegéhez tartozik a folyamatos fejlesztés is. Azaz az antikorrupciós kontrollok folyamatos figyelemmel kísérése (*monitoring*) és a belső audit jelentések alapján az irányítási rendszerre vonatkozó fejlesztéseket kell megfogalmazni, ezeket a fejlesztési javaslatokat implementálni kell, majd a módosult működést tovább ellenőrizni.

Itt jelenthet előnyt az eredményfókuszú munkavégzés, a rövidebb leszállítási ciklusok és az interdiszciplináris csapatok. Az eredményfókuszú munkavégzést itt úgy lehet értelmezni, hogy a fejlesztési javaslatok alapján közvetlenül kerülnek definiálásra a projektek, feladatok, amelyek szükségesek a nem-megfelelések megszüntetéséhez. A rövidebb leszállítási ciklusok segítik, hogy a fejlesztési javaslatokból levezetett projekteket és feladatokat jól definiált, önmagukban is üzleti értéket teremtő (pl.: bírság elkerülése, hírnév védelme) elemekre, azaz ciklusonként leszállítható végtermékre bontsuk le, és ezek végrehajtási sorrendjét prioritás szerint rendszerezzük. A prioritási sorba rendezett elemeket ezt követően a megfelelő szakterületek bevonásával létrehozott interdiszciplináris (pl.: jog, compliance, informatika stb.) csapat önszerveződött módon hajthatja végre. Az egyes végtermékekkel kapcsolatosan így a projekt közben is megfogalmazódhatnak további fejlesztési igények.

Compliance projektek leszállítása. Az agilis módszertanok nem csak a vállalat egészének működésére értelmezhetők, hanem egyes projektek megvalósítására is, ahol számos előnnyel rendelkezhet a hagyományos vízesés (*waterfall*) modellel szemben. Nem csak az erősen szabályozott iparágakban jellemző, hogy egy vállaltnak jelentős erőforrásokat kell fordítania arra, hogy megfeleljenek a folyamatosan megjelenő új jogszabályok, hatósági irányelveknek és ajánlásoknak, valamint iparági standardoknak.

Például a GDPR-nak⁹ való megfelelés elérése jelentős informatikai projekteket indukál. Ezek az informatikai projektek rendszerint a felsővezetés figyelmének középpontjában vannak (voltak), magas büdzsével rendelkeznek (rendelkeztek), szűk (volt)a határidejük, és rendszerint számos informatikai rendszert érintenek (érintettek). Ezen tényezők miatt nagy nyomás helyeződik vagy helyeződött a projekt leszállítására.

⁶ Plan-Do-Check-Act

⁷ ACFE Fraud Tree, Link: <https://www.acfe.com/fraud-tree.aspx>

⁸ ISO 37001:2016 Antibribery management systems, <https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html>

⁹ Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 rendelete (2016. április 27.) a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK rendelet hatályon kívül helyezéséről (általános adatvédelmi rendelet)

A hatékonyság növelését nagyban segítheti, ha a projekt által kitűzött célokból visszafelé definiáljuk a végrehajtandó lépéseket, majd ezen lépéseket rövid, néhány hét alatt elkészülő, önálló értéket teremtő leszállítandókra bontjuk fel. Az egyes leszállítandókra pedig egyből az elkészültük után visszajelzést is adunk, így időben fény derülhet arra, ha valamely, a projekt keretében leszállítandó végtermék nem fér bele a büdzsébe, vagy jelentősen több időt vesz igénybe az implementálás, mint az előzetesen megtervezésre került. Az egyes leszállítandóhoz külön-külön összeállíthatók a több szakterületet magukban foglaló csapatok, amelyek az adott leszállítandó elkészítéséhez szükségesek, így nem szükséges a projekt teljes időtartama alatt lekötöni a teljes kapacitást.

A rövidebb ciklusok megkönnyítik a projekt utólagos ellenőrzését is, hiszen a külső vizsgáló számára is világosabban kirajzolódnak a projekt során megvalósított komponensek és az azokhoz felhasznált erőforrások, egyszerűbben összegyűjthetők a hozzájuk kapcsolódó számlák, teljesítési igazolások, szerződések és egyéb bizonyító dokumentumok.

Bejelentések, *alert-ek* feldolgozása és átvilágítások elvégzése. Ahogy a vállalati működés egyre több része folyamatos megfigyelés (*monitoring*) alá kerül, úgy egyre több bejelentés és *alert* generálódik és egyre több üzleti partnert kell átvilágítani az erre hivatott szervezeti egységnek. Így a visszaélés megelőzés és a törvényi megfelelés is múlhat ezen feladatok gyors és precíz elvégzésén.

Jó példa lehet erre a tranzakciók pénzmosás¹⁰, valamint pénzügyi és vagyoni korlátozó intézkedések¹¹ szempontjából történő szűrése. Ezen tranzakciók algoritmusokkal való szűrése során, a gyakorlati tapasztalatok alapján nagy mennyiségű, akár 90%-ot meghaladó arányú hamis pozitív (*false positive*) keletkezik. A hamis pozitívok (*false positive*) által generált *alert-ek* kezelése pedig emberi beavatkozást igényel, ami jelentős emberi erőforrás nyomást helyez a vállalatra.

Az *alert-ek* feldolgozása potenciálisan felgyorsítható az agilis módszertanok alkalmazásával. Felállíthatók így azok az interdiszciplináris csapatok, amelyekben képviselve van az adott *alert* típus feldolgozásához szükséges kompetencia, és rövid, akár napi ciklusokban delegálhatók az *alert-ek* az egyes csapatokhoz. Ezáltal iteratív működést érünk el, ami a folyamatos visszacsatolás és a jól definiált feladatok által lehetővé teszi a transzparens és hatékony működést, és nem veszi el az időt a társosztályok közötti kommunikációval.

A fenti logika kiterjeszthető a különböző bejelentő rendszereken és nyilvános csatornákon beérkező megkeresések, valamint az üzleti partnerek átvilágításának feldolgozására, vagy bármilyen olyan folyamatosan nagy mennyiségben jelentkező és több szervezeti egység bevonását igénylő feladat végrehajtásába, ahol kiemelten fontos a sebesség.

Kihívások

Természetesen az agilis módszertanok sem jelentenek megoldást, csodafegyvert minden szervezeti problémára, nem értelmezhetők *single best solution*-ként. Sőt a szükségtelen erőltetésük, nem megfelelő alkalmazásuk akár hátrányos is lehet egy vállalat számára.¹² De milyen kihívások merülhetnek fel az agilis módszertanok megfelelő alkalmazásával kapcsolatban? A következőkben az agilis módszertanok megvalósításának gyakorlati kihívásait vesszük sorra, az EY vonatkozó gyakorlata alapján¹³.

¹⁰ 2017. évi LIII. törvény a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása megelőzéséről és megakadályozásáról

¹¹ 2017. évi LII. törvény az Európai Unió és az ENSZ Biztonsági Tanácsa által elrendelt pénzügyi és vagyoni korlátozó intézkedések végrehajtásáról

¹² Colin Bryar, Bill Carr (2021): Have We Taken Agile Too Far?, Harvard Business Review

¹³ EY Change Experience Playbook

Változásmenedzsment. Az agilis módszertan bevezetésénél az egyik legnagyobb kihívás maga az átállás a klasszikus, funkcionális silókban (pénzügy, marketing, compliance, HR, logisztika stb.) történő szervezeti működésről vagy a vízésés (*waterfall*) modellre alapuló projekt menedzsmentről az agilis megközelítésre. Jelen esetben arra érdemes igazán figyelni, hogy a visszaélés megelőzés és compliance területeken jelentősen más elvárások lehetnek, mint a vállalati működés egyéb területein. Ilyen eltérés lehet az iterációk hossza, a csapatok összetétele és a végtermék felbontásának logikája tekintetében.

A fent felsorolt lehetőségek esetén is látható, hogy egy nagy, informatikai fejlesztést is igénylő compliance projekt több szakterület bevonását (pl.: informatika, folyamatszabályozás, stratégia, jog, compliance, belső kommunikáció stb.) igényli, hosszabb, néhány hetes iterációkat követel meg és ennek megfelelően az egyes iterációkban leszállítandó részei a végterméknek is nagyobb terjedelműek lehetnek. Ezzel ellentétben az *alert*-ek feldolgozásánál akár a napi tervezés és feladat összehangolás is indokolt lehet, és elegendő lehet 2-3 szakterület (pl.: jog, compliance, AML) bevonása a csapatba. Ezeket a tényezőket természetesen minden egyes tevékenység esetén külön-külön fel kell mérni és alaposan végig gondolni, hogy az miként alakítható át legjobban az agilis működésre egy adott tevékenységre.

Szervezeti kultúra. Az új szervezési módszerekkel, szervezeti átalakításokkal szemben a gyakorlatban mindig tapasztalható egyfajta ellenállás. Ezért kiemelt fontosságú a szervezeti kultúra az újdonságok befogadása szempontjából.

Könnyítheti a szervezeti kultúra alakítását, ha egy másik funkció már agilis módon működik, vagy folyamatban van az agilis megközelítés bevezetése a vállalatnál.

Bizonyosság/bizonytalanság érzése. A visszaélésmegelőzés és compliance funkciók esetében lényeges a kontroll folyamatos fenntartása. Az agilis módszertan elsősorban viszont olyan benyomást kelthet, mintha a vállalat elvesztené a korábbi szintű kontrollját az agilis módon átszervezett funkciók felett, mivel a munkavállalók egy része kiszakad a megszokott funkcionális silókra épülő irányítási struktúrából. Az agilis működés azonban képes ennek az ellentmondásnak a feloldására.¹⁴ Azt mindenképp ki kell hangsúlyozni a csapatok csupán a saját munkájuk megszervezése terén önszervezők, az általuk elérendő célok mindenkor felülről kerülnek kijelölésre (*top-down*) a stratégiából és az üzleti tervekben levezetve. A *top-down* cél kijelöléshez azonban maga a csapat is adhat inputokat, vagy akár saját fejlesztési célt is kezdeményezhet, amin a jóváhagyás után el is kezdhet dolgozni. A két irányú kommunikáció fontos a tervezés során.

Így például egy agilis módon működő belső audit esetén az audit terv gördülő tervezés mentén, fél éves időtávra is elkészíthető, ezzel reagálva az évközi változásokra, szem előtt tartva, hogy az audit tervnek továbbra is illeszkednie kell a vállalat üzleti tevékenységéhez és stratégiai céljaihoz. Továbbá az agilis működés során változik a társosztályokkal való együttműködés módja, a folyamatba épített iterációk, visszacsatolások száma és a leszállítandó végtermék formája is. A végtermék ebben az esetben nem feltétlenül egy nagy és átfogó audit jelentés, hanem minden feltárt nem megfelelés egyből egy új döntési pontot és feladatot indukál, így az egyes nem megfelelések gyorsabban, rövidebb idő alatt kezelhetők.

Felhívás szakmai párbeszédre

Kedves Kollégák! Visszaulva a cikk elejére, jelen írást egy vitaindító anyagnak szánjuk, hogy az agilis témáról elinduljon a szakmai párbeszéd a visszaélésmegelőzés, a compliance és a belső ellenőrzési területek vonatkozásában is. Kérjük, küldjék meg, hogy ebben a témában milyen konkrét probléma kapcsán látnának szívesen részletesebb, gyakorlatiasabb

¹⁴ EY Agile Playbook



példákon keresztül vezetett bemutatót. Reméljük, hogy javaslataik és visszajelzésük nyomán a közeljövőben számos cikk születik még ennek a témának a mélyebb elemzésére.