

Dr. Farkas Ádám – Simon Dániel – Schrettner Attila

Vállalati stratégia és az integritást sértő események

* Mutatószámok, ösztönzők és a nyomás hatása a vállalatok etikus működésére*

I. Bevezetés

Az elmúlt években, főleg az USA-ban több olyan csáláshoz kapcsolódó ügy is feltárásra került, amelyek esetében a mögöttes okot a vállalati stratégia és az üzleti tervezés során kialakított, irreális vagy manipulálható teljesítménycélok jelentették. Ezek közül a legnagyobb figyelemre számot tartó esetek amerikai székhelyű, nemzetközi bankcsoporttal (a továbbiakban: Bank) és egy szintén amerikai székhelyű, nemzetközi élelmiszeripari vállalattal (a továbbiakban: Élelmiszeripari vállalat) szemben folytatott eljárások voltak. Mindkét eset elég friss, és magas bírságok is kapcsolódnak hozzájuk. A Bank ügye 2020-ban zárult 3 milliárd USD összegű bírsággal („*settlement agreement*”). Az Élelmiszeripari vállalat ügye pedig 2021-ben került lezárásra 62 millió USD összegű bírsággal. Habár az ügyek az USA-hoz kötődnek, a mögöttes logika átemelhető akár a magyar üzleti környezetbe is.

A két ügy természete azonban teljesen eltér egymástól, a Bank esetében ugyanis az értékesítéshez, míg az Élelmiszeripari vállalat esetében a költségekhez kapcsolódó stratégiai és üzleti célok és az ezekből levezetett, teljesítmény mérésére szolgáló mutatószámok ösztönözték az integritást sértő események elkövetését. A cikkben áttekintjük e két példát, és megvizsgáljuk, miként ösztönözheti az integritást sértő eseményeket a túlzott eredménykényszer, hogyan kapcsolódik ez az integritást sértő eseményekről kialakult elméleti keretrendszerbe, és hogyan segíthet a belső ellenőrzés a probléma kezelésében.

II. Stratégiai és üzleti tervezés

A stratégiai és üzleti tervezés egy felső vezetés által vezérelt folyamat, amely során a teljes vállalatra vonatkozó célok és ezek eléréséhez kapcsolódó intézkedések, valamint a célok megvalósulását mérő mutatószámok kerülnek meghatározásra. Ezeket az intézkedéseket és mutatószámokat aztán lebontják az egyes szervezeti egységek (pl.: üzletágak, igazgatóságok, osztályok) szintjére¹.

A mutatószámok különösen fontos szerepet töltenek be ebben a folyamatban, hiszen ezek teremtik meg a stratégiai célok mérhetőségét, és az egyes mutatók teljesítésére kijelölhetők a felelős vezetők, munkavállalók is. A mutatószámok azonban elveszítik jelentőségüket, ha már nem a stratégia kontextusában értelmezzük őket, hanem csupán a minden áron történő teljesítésük a felelős személy célja².

Pontosan ez történt a Bank és az Élelmiszeripari vállalat esetében is. A Bank stratégiája a keresztértékesítésre („*cross-selling*”) fókuszált a 2000-es és a 2010-es években, egyre növelve a bankfiókokban dolgozó munkavállalók keresztértékesítési teljesítményére vonatkozó mutatószámokat. A bankfióki munkavállalók bére is részben ezekhez a mutatószámokhoz volt kötve. Ezt a stratégiát egy 1998-as szabályozás tette lehetővé, amely engedélyezte a bankok számára, hogy a pénzügyi szolgáltatások széles spektrumát nyújtsák az ügyfeleiknek, például befektetési és biztosítási termékeket. A stratégiai vízió eredetileg az volt, hogy a Bank bankfiókjai „egyablakos” kiszolgálást („*one-stop-shop*”)

¹ Louise Davidson (2013): Strategic Management & Metrics, University of California Berkeley

² Michael Harris, Bill Taylor (2019): Don't Let Metrics Undermine Your Business: An obsession with the numbers can sink your strategy., Harvard Business Review

nyújtsanak az ügyfeleknek a pénzügyi szolgáltatások teljes körére. Ennek mérésére vezették be a keresztértékesítési mutatószámokat.

Az Élelmiszeripari vállalat stratégiájának középpontjában 2015-től kezdődően a költségcsökkentés állt, és a munkavállalók bérezése is főként a költségcsökkentéshez köthető mutatószámok teljesüléséhez volt kötve. Az Élelmiszeripari vállalat esetében a költségcsökkentés azután kezdődött, hogy egy magántőkealap („*private equity*”) és egy másik befektetési társaság két korábbi vállalat összeolvastásával létre hozta az Élelmiszeripari vállalatot. A szigorú költségcsökkentések az összeolvadás után indultak meg. Az összeolvadást követő első évben például a munkavállalói állomány kb. 10%-ától váltak meg.

Mindkét esetben látható tehát, hogy valamilyen stratégiai irányváltás után egy szigorú, bérezéshez kötött és hosszú távon fennálló (sőt akár folyamatosan növekvő) mutatószámrendszer került kialakításra.

III. „Fraud triangle”

Hogyan hatnak ezek a folyamatosan emelkedő és egyre nehezebben teljesíthető mutatószámok a vezetők és a munkavállalók magatartására? Általánosabban megfogalmazva: Hogyan hat a hosszú távon fennálló és folyamatosan fokozódó pénzügyi nyomás a vezetők és munkavállalók magatartására?

A „*fraud triangle*” egy általánosan elfogadott elméleti keretrendszer a fehérgalléros bűncselekmények elkövetésének magyarázatára³. Ez a keretrendszer három fő tényezőre vezeti vissza a fehérgalléros bűncselekmények elkövetését:

- Lehetőség
- Nyomás
- Racionalizálás

Az általunk vizsgált esetekben a „nyomás” dimenziót kell kiemelni. A nyomás szolgál az integritást sértő események első számú motivációjaként. Az elkövető leggyakrabban valamilyen pénzügyi nyomás alatt áll, amely lehet magánéleti és szakmai nyomás is. A cikkben említett két ügy esetében a szakmai nyomás jelenik meg abban a formában, hogy keresztértékesítési és költségcsökkentési célok jelentős hatással vannak a vezetők és a munkavállalók bérezésére. Így a mutatószámok túlzó szintjével végső soron arra ösztönzik a vezetőket és a munkavállalókat, hogy mindenáron, akár integritást sértő módon is teljesítsék azokat a mutatószámokat, amelyekért felelősek.

Az EY globális kutatása a gyakorlatban is alátámasztja a „*fraud triangle*” elméleti keretrendszerét. Itt a válaszadók 30%-a úgy nyilatkozott, hogy hajlandó lenne etikátlan magatartást tanúsítani, hogy elősegítse az előmenetelét vagy növelje a bérezési csomagját. Ezen felül kiemelték, hogy a bérezés potenciális csökkentése (24%) és az elbocsátás kockázatának érzése (22%) azok a tényezők, amelyek leginkább integritást sértő események elkövetésére sarkalhatják a munkavállalókat⁴.

IV. Vállalati integritást sértő események

Ahogy az elmélet és gyakorlat is sugallja, végül mind a Bank, mind az Élelmiszeripari vállalat esetében elkövetésre kerültek integritást sértő események, sőt végül bűncselekmények is. A Bank bankfiókjaiban az alkalmazottak a bank ügyfeleinek jóváhagyása nélkül nyitottak számukra számlákat különböző pénzügyi szolgáltatásokra, hogy teljesítsék a

³ Fraud triangle, ACFE, Link: <https://www.acfe.com/fraud-triangle.aspx>

⁴ EY (2020): Global Integrity Report, Is this the moment of truth for corporate integrity, Link: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ja_jp/news/2020/pdf/ey-global-integrity-report-2020-en.pdf

keresztértékesítésre vonatkozó elvárásokat. Ennek elérése érdekében pedig iratokat hamisítottak és jogosulatlanul használták fel az ügyfelek személyes adatait⁷.

Az Élelmiszeripari vállalat ügyében a működési („*chief operations officer*”) és beszerzési igazgató („*chief procurement officer*”) követte el számviteli csalást. E csalás lényege az volt, hogy a beszállítóktól kapott kedvezményeket szabálytalanul, az engedélyezettnél rövidebb időszakra elszámolva mutatták ki, így a költségcsökkentés még radikálisabbnak tűnt a számviteli beszámolóiban, és segítette a két vezetőt a kijelölt célok elérésében⁸.

Ezzel bezárul a kör, és a stratégiai és üzleti tervezés hibáitól eljutunk az integritást sértő eseményig vagy bűncselekményig is. Természetesen a kontrollok hiánya is sok esetben oka lehet ezeknek az eseményeknek, de a fenti példák is jól mutatják, hogy a hosszú távon fennálló pénzügyi nyomás hatására még az ilyen „jól” működő, nemzetközi piacokon sikeres vállalatok esetében is utat találhat magának az elkövetői „kreativitás”.

V. A belső ellenőrzés szerepe

Habár az integritást sértő események megelőzése elsősorban az első védelmi vonal⁵ felelőssége, a belső ellenőrzés is tevékenyen hozzá tud járulni ezek megelőzéséhez, vagy ha már megtörténtek, akkor utólagos feltárásukhoz⁶.

A belső ellenőrzés elsősorban öt területen tudja támogatni a menedzsmentet az integritást sértő események kezelésében:

- Bevonódás a stratégiai tervezési folyamatba: A korábban már azonosított integritást sértő események becsatornázása stratégiai tervezés során, ezzel elkerülve könnyen manipulálható vagy túlzott nyomást kifejtő mutatószámok meghatározását,
- Menedzsment kontrollok auditálása: Kontrollokra végzett, kifejezetten az integritást sértő eseményekre fókuszáló auditok beépítése az audit tervbe,
- Magas kockázatú folyamatok auditálása: Integritást sértő események szempontjából kritikus folyamatokra külön ellenőrzések felvétele az audit tervbe. Ilyen lehet például a szállítói számlák kezelése vagy a bérszámfejtés,
- Integritást sértő események kockázatának magas szintű vizsgálata a „normál” auditok során: Ezzel elérhető, hogy kialakuljon egy általános magasszintű térkép az integritást sértő eseményekről, amely alapján később mélyebb vizsgálatok végezhetőek (lásd: az előző két pontban).
- Tanácsadás jellegű tevékenységek: Integritást sértő események kockázatainak, új üzleti tevékenységek kockázatainak felmérése, valamint az informatikai rendszerekben alkalmazott kontrollok felmérése, és mindezek alapján fejlesztési tervek összeállítása.

VI. Összefoglaló

Tapasztalatunk alapján a stratégiai és üzleti tervezés során gyakran születnek olyan mutatószámok, amelyek könnyen manipulálhatók vagy túlzott nyomást helyeznek a vezetőkre és a munkavállalókra, így integritást sértő eseményekhez vezethetnek. Ezek az események elhúzódó hatósági vizsgálatokat, magas bírságokat és reputáció veszteséget okozhatnak. Az integritást sértő események megelőzése és kivizsgálása ezért fontos prioritás lehet a vállalatok számára, amelyet a belső ellenőrzés is hatékonyan tud támogatni vizsgáló és tanácsadó funkciójában is.

⁵ IIA (2020): The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense

⁶ IIA (2019): Fraud and Internal Audit, Assurance Over Fraud Controls Fundamental to Success, Position Paper