

A felelősségbiztosítás nem a felelőtlenség joga



Doszpod Dénes a vezetők felelősségbiztosításáról

A felelősségbiztosítás – amellyel, hogy bizonyos feltételekkel természetesen van létjogosultsága – nem több, mint csupán egy lehetőség a kockázatsökkentés eszköztárában.

A 2014. március 15-vel életbe lépett új polgári törvénykönyv miatt az utóbbi hónapokban megnőtt az igény a vezetői felelősségbiztosításokra. Nem kell nagy jóstehetség annak megállapítására, hogy a trend a közeljövőben csak erősödik a felügyelőbizottsági, igazgatósági vagy „csak” aláírási joggal rendelkező menedzsmenttagok körében. A hanyagságból, a tudatos módon vagy egyszerűen csak a szakmai hiányosságokból elkövetett károkozások mostantól a vállalkozások vezető tisztségviselőire a korábbinál sokkal szélesebb körű, akár jelentős személyes anyagi konzekvenciákat is róhatnak a befektetők és egyéb érintettek felé.

Célszerű leszögezni, hogy a felelősségbiztosítás – amellyel, hogy bizonyos feltételekkel természetesen van létjogosultsága – nem több, mint csupán egy lehetőség a kockázatsökkentés eszköztárában. Ha egy vállalat teljes működési, szervezeti és kockázati szintjéről közelítünk rá, akkor jelentősége bizony mikroszkopikus méretűvé válik. A vezetői felelősséget például nem korlátozza, legfeljebb bizonyos esetekben és mértékig kompenzálja a vásárlóját. (Nagyon sematikus: nem javasolt, hogy egy ilyen kötvény megvásárlásának másnapján ugyanaz a menedzser elhallgassa egy tervezett beruházás környezetvédelmi kockázatait...)

Ez a termék eddig is létezett a biztosítási piacon, nemcsak a nálunk sokkal fejlettebb tőkepiacokkal rendelkező országokban, hanem Magyarországon is. A kérdés: ezek végül is mennyivel tették boldogabbá például azokat az Enron-alkalmazottakat, akiknek a teljes nyugdíj-megtakarítása elégett 2001-ben, vagy azokat a kis- és nagybefektetőket, akik minden vagyonukat elvesztették Bernie Madoff alapjában? Az, hogy ezeket a vezetőket aztán nyilvánosan elítélték, hosszú évekre börtönbe küldték, és minden személyes vagyonuktól megfosztották, legfeljebb az áldozatok igazságtérítésén esett csorbát korrigálta. Az okozott károk rendezésére még a vezetői felelősségbiztosításokkal felkerekítve sem találtak fedezetet.

Kicsit másnak tűnnek azok az esetek, amikor a közvetlenül érintetteknek nem kell átélniük a pénzügyi katasztrófát, de ettől még a károko-

zás bizonyított, annak környezeti, vagyoni, ember-egészségügyi vagy egyszerűen a közbizalomra gyakorolt negatív következményeivel. A Libor-manipuláció következtében létrehozott parlamenti vizsgálóbizottság meghallgatásán a Barclay's (ad-digi) vezérigazgatójának, Bob Diamondnak a szemebe vágták, hogy a pénzintézet részvétele az árfolyamfixálás törvénytelen és etikátlan összehangolásában egyenes következménye volt a „belülről rothadó banki kultúrának és kommunikációnak”.

De Tony Hayward, a BP volt vezére sem járt jobban, amikor a vizsgálatok eljutottak arra a pontra, hogy a Mexikói-öbölben történt olajkatasztrófa megelőzhető lett volna, ha a rövid távú eredménytervek mellett jobban odafigyelnek a technológiai kockázatok – csak hosszabb távon megtérülő – költségeire, és ezt tudatosan beépítik egy prudens tervezés során. Hiába hoztak létre igen jelentős kompenzációs alapokat, és hiába születtek rekordgyorsaságú belső átszervezések a hasonló esetek elkerülésére: mindkét, egyébként komoly szakmai és személyes hitelességgel rendelkező vezetőnek távoznia kellett. Meg még sokaknak velük együtt, és nem csak e két, önkényesen kiemelt vállalatnál.

Meggyőződésem, hogy a felelősen gondolkodó vezető végső soron abban érdekelt, hogy olyan vállalkozást működtessen, amely jövedelmező, értéket teremt a tulajdonosok és az érintettek számára, fenntarthatóan innovatív, és amely rendelkezik azzal a minőséggel, szaktudással és reputációval, amikkel tisztességes piaci versenyben – még nehéz gazdasági és piaci körülmények között is – sikeresen megállja a helyét. Ez pedig csak tudatos építkezéssel érhető el; egy olyan felülről lefelé meghatározott vállalatirányítási kultúrával, ami eleve magában foglalja a kockázatok szisztematikus felmérését, kezelését és kommunikációját mind a belső, mind a külső érintettek számára. A stabil vállalkozás logikája természetesen kívánja ezt meg. Az alapítók, a tulajdonosok, a befektetők rizikót vállalnak – teszik ezt abban a hitben, hogy elfogadható és versenyképes megtérülést látnak viszont az átadott tőke és kölcsönök után. Ugyan ők az „üttörők” a kockázatvállalás-

ban, de világos, hogy a kezelendő rizikók jelentős része az alapítás pillanatában ab ovo átszáll a vállalatra, hiszen a jövőbeni jövedelem végeredményben a normális üzleti (piacra jutási, adózási, pénzügyi stb.) kockázatok vállalásával és menedzselésével képződik. Vagyis egy hosszú távon gondolkodó befektető kifejezetten szereti a kockázatot, és együtt is akar élni vele, de csak addig és olyan mértékben, amíg érti, be tudja árazni, fel tudja használni a terveihez, illetve nyomon tudja követni a menedzsmenttel folytatott írásos vagy szóbeli diskusziói során.

Ez az elvárás azonban bonyolult feladatok és kihívások elé helyezi azokat vezetőket, akik megbízást kapnak a cégjegyzésre, ezáltal a napi operatív ügyek vitelére, a stratégiai döntésekre, a pénzügyek kezelésére. A tények ugyanis azt bizonyítják, hogy a nagy vállalati drámák mindig valamilyen láncreakció eredményei, ahol ok és okozat közötti átfutási idő soha nem a pillanat műve, miközben az érintettek számára a végén váratlan meglepetéseket okoznak. Mint az a betegség, amikor egy teljesen átlagos rendellenesség felüti a fejét valahol a szervezetben. (Ilyen valószínűleg mindnyájunkkal szinte mindennap megtörténik, gondoljunk csak a bennünk és környezetünkben természetes módon fellelhető baktériumokra és vírusokra vagy az egyéb veszélyforrásokra.) Ha azonban ezt nem vesszük észre, vagy – még rosszabb esetben – eltűnik, az okokat nem szüntetjük meg, valamint nem vonjuk le a helyes konzekvenciákat még időben (pl. hogyan tudjuk kezelni, névtelen ellenőrzött keretek között karbantartani vagy a jövőben elkerülni), akkor a lappangási időt legfeljebb elodázhajtuk, de a hatások előbb-utóbb jelentkeznek – minél később, annál fokozottabb mértékben és komplexitással!

Vegyük például azt, amikor egy át nem gondolt pénzügyi döntés egy működési-technológiai fennakadáson keresztül környezeti tragédiához vezetett (BP). Vagy nézhetnénk azokat a külföldi és hazai banki példákat, amikor a rövid távú célokra épülő és a felelősséget háttérbe szorító hitelezési stratégiák szinte felmérhetetlen reputációs (és nem melleleg anyagi) veszteségekkel jártak minden érintett számára. De vannak olyan mintáink is, amikor belső szabályozási és a vezetők integritásbeli hiányosságai teljes csődhöz vezettek, hiába volt etikai kódexe a vállalatnak (WorldCom). Közös tanulság, hogy ezeket a – gyakran csak latens – összefüggéseket nem lehet a kontextusból, az okozati viszonyokból kiragadni. És ez jelenti a legnagyobb kihívást a döntéshozóknak: a felelős vál-

lalatirányítás és a szisztematikus kockázatkezelés több annál, hogy bizonyos időpontokban készült fényképfelvételek alapján meg lehessen határozni a teendőket. Nem kérdés, hogy szükség van a jó minőségű és releváns beszámolókra és jelentésekre (ahogy kellene az orvos számára értékelhető röntgenfelvételek is), de újra és újra tudatosítani kell, hogy a vállalat működése ciklusokon túlmutat, a kockázatok pedig bármikor keletkezhetnek, de önmaguktól nem szűnnek meg, ami önmagában nem baj, hiszen az értékteremtés érdekében valahol szükség is van rájuk. Az viszont már minimálisan elvárható, hogy a kockázati profil és mértéke összhangban legyen a vállalat céljaival, az értéklánc jellegzetességeivel, a pénzügyi tűréshatárral és a tulajdonosok elképzeléseivel. A nemzetközi és hazai ajánlások és jogszabályok folyamatosan alkalmazkodnak a változásokhoz. A már hivatkozott Ptk.-n, vagy a belső etikai forródrótról szóló 2013 végi jogszabályon kívül számos más példát is fel lehetne hozni. Nemrég indult meg egy nemzetközi konzultáció az OECD Felelős Vállalatirányítás ajánlásgyűjtemények aktualizálására, amiben – a Nemzetgazdasági Minisztérium koordinálásával – Magyarország is szerepet vállal. Ez jó hír, mint ahogy az is, hogy a gazdasági alapképzésben és a posztgraduális oktatásban is egyre szélesebb elismertséget nyer ezeknek a kérdéseknek megjelenítése akár beágyazva a szokásos tananyagokba, akár külön curriculum-ként.

Mindezek mellett sem kétséges, hogy továbbra is lesznek olyanok, akik üzleti modelljüket és személyes karrierjüket tudatosan építik a mások bizalmában történő visszaélésre, a korrupcióra vagy az adócsalásra. És olyanok is maradnak, akik csak egyszerűen nem akarják érteni a kockázatokkal kapcsolatos elvárásokat és feladatokat. Ők valószínűleg nem vesznek részt ezekben a hazai és nemzetközi konzultációkban, és nem motiválják majd beosztottaikat, alkalmazottaikat arra, hogy részt vegyenek az imént említett képzések bármelyikén. De nekik azt sem javaslom, hogy túl sokat vizsgáljanak különböző vezetői felelősségbiztosítási termékekbe. Az esetleges félreértéseket tisztázandó: ezek nem arra szolgálnak, hogy valaki megvehesse a felelőtlenség jogát! Márpedig ha bizonyíthatóvá válik a tudatos visszaélés és hanyagság, mondjuk egy bírósági eljárás során, akkor a biztosítási kötvényt nyugodtan be lehet tenni a kályhába – gyűjtősnak például tökéletesen megfelel a magánvagyon és a személyes hírnév alatt.●

A szerző vezetési tanácsadó, a RiGoCon Kft. ügyvezető igazgatója

Az esetleges félreértéseket tisztázandó: a felelősségbiztosítási termékek nem arra szolgálnak, hogy valaki megvehesse a felelőtlenség jogát!
