

Olivier Sibony

DÖNTÉSHOZATALI CSAPDÁK

Olivier Sibony

DÖNTÉSHOZATALI CSAPDÁK

Hogyan visznek tévútra a torzítások
(és mit tehetünk ellenük)?

A fordítás alapja:
*You're About to Make a Terrible Mistake: How Biases Distort Decision-Making
and What You Can Do to Fight Them*

Copyright © 2019 by Olivier Sibony. All rights reserved.

Fordította: © Darnyik Judit, 2021
Szakmailag lektorálta: Sandy Vaci
Szerkesztette: Illényi Balázs

Borítóterv: Cristina Grosan
Belívábra: Dusik Móni

HVG Könyvek, Budapest, 2021
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Hungler Tímea
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-041-5

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni,
adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti
úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók
és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.
Felelős vezető: Csöndes Zoltán

Anne-Lise-nek

TARTALOM

Előszó a magyar kiadáshoz.....	9
Bevezetés.....	11
<i>Ha el akarjuk kerülni a csapdákat – olvassunk tovább!</i>	

I. RÉSZ – A KILENC CSAPDA

1. „Túl szép ahhoz, hogy ne legyen igaz”.....	23
<i>A sztoricsapda</i>	
2. „Steve Jobs akkora zseni volt”.....	37
<i>Az utánczás csapdája</i>	
3. „Ismerős helyzet”.....	47
<i>Az intuíció csapdája</i>	
4. „Csapjunk bele a lecsóba!”.....	57
<i>A túlzott önbizalom csapdája</i>	
5. „Minek kavarnánk fel az állóvizet?”.....	69
<i>A tehetetlenség csapdája (Inertia trap)</i>	
6. „Kockázat nélkül nincs nyereség”.....	82
<i>A kockázatvállalás csapdája</i>	
7. „Kit érdekel a távoli jövő?”.....	94
<i>A rövid távú gondolkodás csapdája</i>	
8. „Mindenki így csinálja”.....	103
<i>A csoportgondolkodás csapdája</i>	

9. „Természetesen nem magamra gondolok”	115
<i>Az érdekellentét csapdája</i>	

II. RÉSZ – DÖNTSÜK EL, HOGYAN FOGUNK DÖNTENI

10. Emberi dolog	127
<i>A kognitív torzítás minden gonoszság forrása?</i>	
11. A csatát elveszítjük, de a háborút megnyerhetjük	136
<i>Le tudjuk küzdeni a saját torzításainkat?</i>	
12. Amikor a kudarc nem opció	146
<i>Együttműködés és folyamat</i>	
13. A jó döntéshez jó folyamat kell	157
<i>Jól dönt Paul, a jóspolip?</i>	

III. RÉSZ – A DÖNTÉSTERVEZŐ

14. Dialógus	175
<i>Nézőpontok ütköztetése</i>	
15. Divergencia	193
<i>Nézzünk rá a témára több szemszögből</i>	
16. Dinamika	213
<i>A döntéshozatali folyamat és kultúra megváltoztatása</i>	
Zárszó	229
<i>Kiváló döntéseket fogunk hozni</i>	
Köszönetnyilvánítás	235
1. Függelék – A torzítások öt kategóriája	237
2. Függelék – 40 technikával a jobb döntések felé	241
Irodalomjegyzék	245
Jegyzetek	269
Név- és tárgymutató	275

ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

Csodálatos könyvet tart kezében az olvasó. Sokan, sokszor ígérték már, hogy „ez a könyv meg fogja változtatni, ahogyan látjuk a világot”. Ez a könyv valóban ezt teszi. De miről is szól tulajdonképpen?

Mindannyiunkban beépített leegyszerűsítések, „kognitív torzítások” működnek. Ezek segítenek a naponta eldöntendő több tízezer probléma gyors kezelésében. Sajnos ugyanezek a torzítások azt is „előírják”, hogy bonyolultabb problémákat is egyszerűen próbáljunk megoldani.

Ez természetesen nem működik. Ezért van, hogy rengeteg okos vezető, a legjobb szándéktól vezérelve, sok katasztrofálisan rossz döntést hoz. És nem elég, hogy nem vesszük észre a bennünk rejlő torzításokat, de még ha látjuk is őket, szinte képtelenek vagyunk kiszűrni egyéni hatásaikat.

Ebből a csapdából segít kiutat találni prof. Sibony sok humorral megírt, ugyanakkor rengeteg kutatáson és mély elemzéseken alapuló könyve, megmutatván, hogyan tudunk felállítani egy olyan „döntési keretrendszert”, amely automatikusan kiszűri azt a sok torzítást, amely tévútra vezetne. Így a bonyolultabb döntéseket is ugyanolyan jól és könnyedén kezelhetjük, mint életünk sok apró problémáját.

Külön öröömre szolgált, hogy a könyv szaklektoraként én voltam az első, aki magyarul is olvashatta ezt a nagyszerű munkát – a francia és angol kiadások után. Remélem, mindenkinek hasonló örömet fog szerezni, és hasonlóan elgondolkodtatja majd, mint engem.

Akik olvasták Daniel Kahneman *Gyors es lassú gondolkodás* című könyvét, azoknak úgy ajánlanám Sibony professzor művét, hogy lefordította

hétköznapi, praktikus alkalmazásokra azt a rengeteg információt, amit dr. Kahneman a munkájában tárt elénk. Kahneman maga így nyilatkozott Sibony könyvéről: „Tökéletes bevezető a legmodernebb menedzseri döntéshozatali tudományba. Ráadásul meglepően élvezetes olvasmány!” Ennél jobban össze sem tudnám foglalni.

Kellemes és tartalmas elmélyülést kívánva,

Sandy Vaci szaklektor
Faculty, SEED Business School
Alapító ügyvezető, CodeBreakers™

BEVEZETÉS

Ha el akarjuk kerülni a csapdákat – olvassunk tovább!

Hacsak nem egy barlangban éltük az életünket az utóbbi évtizedben, biztosan hallottunk már a torzításokról. Daniel Kahneman *Gyors és lassú gondolkodás (Thinking, Fast and Slow)* című könyvének megjelenése óta közzájön forog a mindennapi irodai beszélgetésekben például a „túlzott magabiztosság”, a „megerősítési torzítás”, a „status quo torzítás” és a „horgonyhatás” fogalma. A kognitív pszichológusok és az eredményeikből ihletet merítő viselkedési közgazdászok több évtizedes kutatómunkájának köszönhetően mostanra tisztában vagyunk azzal a mégoly egyszerű, ámde kulcsfontosságú ténnyel, hogy ítéleteink és – vásárlási, megtakarítási stb. – döntéseink nem mindig „racionálisak”. Vagy legalábbis nem felelnek meg a gazdaságelmélet szűken értelmezett racionalitásának, amely szerint a döntéseink előre meghatározott célokat szolgálnak.

Az üzleti döntések racionalitása

Mindez az üzleti döntésekre is igaz. Ha begépeljük a „torzítások az üzleti döntésekben” keresőkifejezést a kedvenc böngészőnkbe, több millió cikket is találunk, amely alátámasztja azt, amit a tapasztalt vezetők amúgy is tudnak: a felső vezetők mégoly fontos, stratégiai jellegű üzleti döntései távolról sem emlékeztetnek a tankönyvekben bemutatott racionális, megfontolt, analitikus megközelítésre.

Jómagam akkor szembesültem ezzel a jelenséggel, amikor még sejtelmem sem volt a viselkedéstudományról. Akkoriban a McKinsey & Company csapatába frissen bekerült, zöldfülű üzleti elemző voltam. Az első rám osztott ügyfél egy amerikai akvizíciót fontolgató európai közép vállalat volt. Ezzel a lépésükkel megduplázták volna a vállalatuk méretét és globális cégcsoporttá növekedtek volna. Viszont miután hónapokon át vizsgáltuk és elemeztük a lehetőséget, egyértelművé vált, hogy nincs értelme a felvásárlásnak. A mérleg egyik serpenyőjében korlátozott stratégiai és operatív előnyök voltak, míg a másikban a két vállalat egyesítésével járó komoly kihívások. Ami ennél is fontosabb: sehogyan sem jött ki a matek. Az akvizíció olyan sokba került volna, hogy esélytelennek tűnt nyereségessé tenni az ügyletet a részvényesek számára.

A vezérigazgató elé tártuk az eredményeinket. Egyik állításunkkal sem szállt vitába, viszont a végkövetkeztetésünket meglepő érveléssel utasította el. Szerinte alapvető hibát követtünk el azzal, hogy amerikai dollárban számítottuk ki az akvizíció költségét. Ő ugyanis a saját országa devizájára váltotta át az összes számot. Ráadásul bizonyos volt abban, hogy az amerikai dollár hamarosan felértékelődik a saját devizájukhoz képest. Az újonnan felvásárolt amerikai vállalat dollárban befolyó nyeresége helyi devizára átváltva több lesz, így könnyen megtérül majd az akvizíció költsége. A vezérigazgató annyira biztos volt a dolgában, hogy a saját devizájukon alapuló hitelből szándékozta finanszírozni a cégfelvásárlást.

Engem nem vett meg. A teremben ülőkkel együtt (beleértve magát a vezérigazgatót is) tisztában voltam azzal, hogy úgy jár el, mint aki egy bűncselekményt egy másikkal próbál leplezni. Pénzügyi tanulmányaim során a fejembe verték, hogy a vezérigazgatók nem valutanepperek, és a részvényeseknek nem az a szíve vágya, hogy a vállalatok szerencsejátékot játsszanak a pénzüikkel. Márpedig ez házárdjáték volt a javából: senki sem tudhatta, hogy milyen irányba fog elmozdulni az árfolyam. Ha a dollár nem emelkedik, hanem zuhan, akkor az ügylet csúfos kudarchoz vezet. Ezért egy ilyen nagyszabású dolláralapú eszközt papírforma szerint dollárban kellett volna értékelni (és finanszírozni).

Csillogó szemű huszonévesként sokkot kaptam ettől a hozzáállástól. Alapos elemzést, több lehetőség gondos mérlegelését, megfontolt vitát és számos forgatókönyv végigpörgetését vártam. Ehelyett azzal szembesültem, hogy a vezérigazgató a puszta megérzéseire hagyatkozva tudatosan vállal hajmeresztő kockázatot.

Természetesen a kollégáim többségét már nem annyira rázta meg az eset. Két táborra oszlottak: a többség vállat vonva megállapította, hogy a vezérigazgató holdkóros örült (bár némileg árnyaltabban fejezték ki magukat). Csak várjuk ki a végét, hamarosan pofára esik – bizonygatták. A másik tábor homlokegyenest ellenkező véleményt fogalmazott meg: ez az ember zseni, és különleges stratégiai látásmódja révén olyan lehetőségeket is felismer, amelyeket mi, mezei tanácsadók fel sem foghatunk. Igaz, hogy fittyet hány a szűk látókörű, szörszálhasogató elemzéseinkre, de ez éppen a felsőbbrendűségét bizonyítja. Csak várjuk ki a végét, tutira neki lesz igaza – bizonygatták.

Engem egyik érvelés sem győzött meg. Ha örült, akkor miért ő a vezérigazgató? Ha pedig zseni, és stratégiai látnoki képességekkel rendelkezik, akkor miért kért meg minket az alantas módszereink alkalmazására, hogy utána sutba vágja a következtetéseinket?

A fordított Anna Karenina-elv

Idővel – legalábbis részben – választ kaptam a fenti kérdéseimre. Az említett vezérigazgató természetesen nem volt idióta: nemzedéke egyik legkiválóbb üzleti vezetője hírében állt a hazájában az ügylet előtt – utána pedig még inkább.

Lenyűgözően eredményes volt. Az akvizíció bombasikernek bizonyult (igaza lett: a dollár tényleg erősödött). Számos nagyszabású és hasonlóan kockázatos ügyletet bonyolított le, majd felkarolt egy csőd szélére került vidéki vállalatot, és iparágának világszínvonalú vezetőjévé fejlesztette fel. „Ugye megmondtam, hogy zseni” – verték a mellüket a rá fogadó kollégáim.

Bárcsak ilyen egyszerű lenne! A következő 25 év alatt multinacionális vállalatok első számú vezetőinek tanácsadójaként alkalmam nyílt még számos hasonló stratégiai döntést közlekedésről figyelemmel kíséreni. Hamarosan rájöttem, hogy a tankönyvekben bemutatott és a való világban lejátszódó döntéshozatali folyamat közötti éles kontraszt nem az első ügyfelem bogarasságából adódott. Sokkal inkább ez a norma.

Ugyanakkor egy másik, ugyanilyen fontos következtetésre is jutottam: bár ezeknek az unortodox döntéseknek egy része sikeresnek bizonyult, a többségük elbukott. A stratégiai döntéshozatal területén nem ritka a hiba, sőt. Aki nem hiszi, kérdezze meg azokat, akik a legközelebb vannak a tűz-

höz! Egy felmérésben részt vevő 2000 felső vezetőnek mindössze 28%-a vallotta azt, hogy a vállalatuk „általánosságban” jó stratégiai döntéseket hoz. A többségük (60%) szerint ugyanolyan gyakran születnek rossz, mint jó döntések.

A cégünk rendszeresen figyelmeztette terjedelmes jelentések formájában az üzleti vezetőket a rossz döntések kockázataira. Más tanácsadó cégekkel és tudósok egész seregével együtt óva intettük őket bizonyos *típusú* stratégiai döntésektől, olyanoktól, amelyek különösen veszélyesek lehetnek. De nyilvánvalóan senki nem hallgatott ránk. Szóltunk a vezetőknek, hogy kerüljék a túlárzott akvizíciókat, erre mit tettek? Az első ügyfelemhez hasonlóan gondolkodás nélkül belevágtak, felvásárolták a nagyobb és drágább vállalatokat, és elég gyakran bele is törött a bicskájuk (a részvényeseik pedig hoppon maradtak). Kértük, hogy óvatosan tervezzék meg a beruházásaik költségvetését, mert a tervek általában túl optimistának bizonyulnak, erre mi történt? Ragaszkodtak az optimista hozzáálláshoz. Óva intettük őket az árversenytől, amire hogyan reagáltak? Figyelmen kívül hagyták a tanácsunkat, és beásták magukat a lövészárókba. Szóltunk, hogy ne hagyják, hogy a konkurencia új technológiáikkal zilálja szét az ágazatukat, erre mit láttunk? Hogy ránk sem hederítenek, és a régi motorosok sorra mennek tönkre. Figyelmeztettük őket, hogy tanulják meg mérsékelni a veszteségeiket, és ne öljenek még több pénzt a sikertelennek bizonyult vállalkozásaikba – ez a tanácsunk is süket fülekre talált.

Természetesen az előbb felsorolt hibák mindegyikére tudtunk intő példával szolgálni. Ezek a „tanmesék” frappánsak és emlékeztetők, és a káröröme hajlók számára még élvezetesek is voltak. (Egy egész sor – egészen pontosan 35 – ilyen történetet ebben a kötetben is közreadunk.)

Mégsem az egyedi sztorikban van a lényeg, hanem abban, hogy bizonyos döntéstípusoknál sokkal gyakoribb a kudarc, mint a siker. Ez természetesen nem univerzális, kőbe vésett szabály: egyes akvizíciók mégiscsak nyereségesek lettek, bizonyos régi motorosok fel tudták lendíteni a vállalkozásukat, és így tovább. Ezek a sikerek reménnyel töltötték el a hasonló cipőben járókat. De a siker volt a kivétel, és a kudarc a szabály.

Egyszóval, ha az ügyfeleink stratégiai döntései sikeresnek bizonyultak, akkor ez időnként abból adódott, hogy megszegték a szabályokat, és az árral szemben úsztak – mint az első ügyfelem is. De amikor kudarcot vallottak, az ritkán következett kreatív, újszerű megközelítésből. Sokkal inkább abból, hogy belefutottak ugyanabba a kátyúba, amelybe előttük már sokan mások. Mintha csak megfordítanánk Tolsztoj családjáról tett, az *Anna*

Kareninában olvasható híres megfigyelését. A stratégia kutatói régóta tudják már: minden sikeres stratégia a maga módján az. Viszont a stratégiai kudarcok mind hasonlóak egymáshoz.¹

A kudarc „rosszember-elmélete” – és az elmélet kudarca

Ezeket a kudarcokat általában úgy értelmezik, mint a legtöbb kollégám az első megbízásomat: a rossz, inkompetens, megszállott vezérigazgatókat okolják értük. Ha egy vállalat bajba kerül, holtbiztos, hogy az üzleti sajtó a cégvezetésen veri el a port. Az üzleti fiaskókat taglaló könyvek általában a döntéshozók „megbocsáthatatlan vétkei” sorolják, és gondolkodás nélkül bűnösnek találják őket – általában a hét főbűn egyikében. A 800 éves lista élén a restség (üzleti szóhasználatul élve „tehetetlenség”), a kevélység („arrogancia”) és természetesen a kapzsiság áll (ez utóbbi nem szorul tolmácsolásra). Helyenként a harag, az irigység, sőt még a torkosság is megjelenik.² Ami a bujaságot illeti... elég beleolvasni a hírekbe.

A sikeres vállalatok vezetőit pedig ünnepeljük (ez a vezetés és a siker „jóember-elmélete”), és közben látszólag gondolkodás nélkül elfogadjuk a kudarc „rosszember-elméletét”. A jó vezérigazgatók jó eredményeket tudnak felmutatni, ergo az eredmények elmaradása a rossz vezérigazgatók hibája. Ez a magyarázat erkölcsi elégtételt nyújt, és igazolja a vezérigazgatók kárhoztatását a kudarcért (és a siker esetén kapott bőséges javadalmasításukat is). Az érvelés, legalábbis a felszínen, logikusnak tűnik: ha a vezérigazgatók az előzetes figyelmeztetés ellenére megismétlik mások hibáit, bizonyára komoly baj van velük.

Ha azonban kissé mélyebbre ásunk, felszínre bukkannak az elmélet hiányosságai. Először is értelmetlen a jó döntéseket és a jó döntéshozókat a *végül* elért eredmény alapján meghatározni, mivel ez körkörös érvelés lenne. Amikor döntést hozunk (vagy kijelöljük a döntéshozókat), akkor tudnunk kell, mi az, ami működik (vagy ki az alkalmas jelölt), még *mielőtt* a döntés eredménye megszületne. A gyakorlatban ezen elmélet szerint – ahogyan a kollégáim első ügyfelemmel kapcsolatos, ellentétes véleményei mutatták – a döntés pillanatában nem lehet biztosra venni, hogy ki a jó döntéshozó, és ki nem. Ennek a teóriának a keretei között csak akkor tudnánk, hogy „jó” vagy „rossz” az adott döntés, ha a jövőbe látnánk.

Másodszor, ha minden vállalat hajlamos ugyanazokat a hibákat elkövetni, akkor egyáltalán nem logikus mindezt a döntéshozók nyakába

varrni – akiknek a személye vállalatonként változik. Persze lehetséges, hogy az összes inkompetens döntéshozó rosszul dönt. De akkor miért nem *különbéle* rossz döntéseket hoznak? Ha ezerszer látjuk ugyanazt a hibát ismétlődni, az egyetlen magyarázatért kiált, nem ezerért.

Harmadszor – és ez a legfontosabb –, elég abszurd inkompetensnek vagy ámokfutónak titulálni ezeket a vezérigazgatókat. Mindazok, akik nagyvállalatok első embereivé küzdötték fel magukat, több évtizedes kemény munkát, kivételes képességeket és komoly sikereket tudnak felmutatni. Hacsak nem jár a hatalom valamiféle rejtélyes pszichológiai mellékhatással („akit az isten el akar veszíteni, annak előbb az eszét veszi el”³), akkor egyszerűen értelmetlen azt feltételezni, hogy ennyi nagyvállalat élére kerültek középszerű stratégák és csapnivaló döntéshozók.

Ha elvetjük azt az elméletet, hogy a kudarc a nem megfelelő ember lelkén szárad, akkor viszont rejtéllyel állunk szemben. A rossz döntéseket nem rossz vezetők, hanem kimagaslóan sikeres, gondosan kiválasztott, köztiszteltetben álló személyiségek hozzák. Ezek a vezetők hozzáértő kollégákra és tanácsadókra támaszkodnak, minden elérhető információhoz hozzáférnek, és általában egészségesen és kellőképpen motiváltak.

Nem mondhatjuk, hogy rossz vezetők. *Jó, sőt kiváló vezetők, akik kiszámíthatóan rossz döntéseket hoznak.*

Segít a viselkedéstudomány

A rejtély megoldásához a kulcsot a viselkedéstudomány adja a kezünkbe. Mivel az emberek nem követik a közgazdászok racionális döntéshozatali modelljét, hibáznak. Mégpedig nem akárhogyan: szisztematikus, nem véletlenszerű, kiszámítható hibákat követnek el. Ezeket a közgazdasági racionalitástól való szisztematikus eltéréseket nevezzük *torzításoknak*. Felesleges örült döntéshozókat feltételezni: számíthatunk arra, hogy teljesen normális emberek, köztük vezérigazgatók is megismétlik mások hibáit!

Ez a felismerés nagyban növelte a viselkedéstudomány népszerűségét az üzleti és állami szféra vezetőinek körében. A népszerűség növekedése mind ez ideig azonban nemigen befolyásolta a vezérigazgatók döntéseit. Helyette megjelent két olyan kezdeményezés, amelyekről már biztosan hallottunk: az egyik a *tudattalantorzítás-tréning* (Unconscious bias training), a másik az *ösztökélés* (Nudging).

A tréning során olyan „nem tudatos torzításokat” igyekeznek felszámolni, amelyek elsősorban a kisebbségi csoportok tagjaival folytatott interakcióinkat befolyásolják. Egyre több vállalat eszmél rá a szexizmus, a rasszizmus és más torzítások okozta problémákra, és oktatja a munkavállalóit ezek felismerésére és leküzdésére. A képzések során a résztvevőkben tudatosítják, hogy minden jó szándékuk ellenére is fogékonyak az efféle torzításokra, és más képekkel vagy modellekkel igyekeznek kiszorítani a tudattalan asszociációikat. (Heves viták tárgya, és ennek a könyvnek nem témája, hogy hatékonyak-e ezek a kötelező tréningek.)

A torzítások megszüntetésére irányuló fenti megközelítéssel szemben egy másik éppen ezek kihasználását hangsúlyozza. Erről szól a Richard Thaler és Cass R. Sunstein azonos című könyvével elindított „Nudge” („ösztökélés” vagy „biztatás”) mozgalom.

Kiindulópontja egy magával a politikatudománnyal egyidős vita: ha az állampolgárok döntései maguk az állampolgárok megítélése szerint sem járnak optimális eredménnyel, mi a kormány teendője? Egyesek szerint aktívan be kell avatkoznia. Ha például kevés a lakossági megtakarítás, akkor adókedvezménnyel kell ösztönöznie erre a lakosságot; ha túl sok az elhízott, akkor adókkal és tilalmakkal kell kisebb fogyasztásra fognia őket. Mások szerint viszont a felnőtt emberek maguk felelősek a sorsukért: mindaddig, amíg a döntéseikkel nem ártanak másoknak, a kormánynak semmi köze hozzá, hogy mit tesznek, és mit nem.

Thaler és Sunstein briliáns felismerése abban rejlik, hogy a két nézet – a paternalista és a libertárius – között létezik egy arany középút is, amelyet „libertárius paternalizmusnak” neveztek el. A lehetőségek úgy is tálalhatók, hogy finoman, minden kényszer nélkül a (szintén a saját megítélésük szerint) legjobb viselkedés felé terelje az embereket. Például hatalmas különbség érhető el a választási lehetőségek sorrendjének megváltoztatásával, és még inkább azzal, ha alapesetben olyan választási lehetőséget kínálunk fel, hogy az egyénnek semmit se kelljen csinálnia.

Elsőként az Egyesült Királyság kormánya alkalmazta ezt a módszert, amikor létrehozta a viselkedéstudományi csapatot (Behavioural Insights Team), ismertebb nevén az ösztökélő osztályt (Nudge Unit). A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) számítása szerint több mint 200 országos, regionális és helyi intézmény alapította meg ezt követően a saját egységét, hogy az adófizetéstől kezdve a közegészségügyön át a hulladékkezelésig számos területen segítsék a szabályalkotók munkáját.