

Rózsás Tamás

A stratégiai menedzsment gyakorlata jegybanki környezetben

Strategic Management Practice in Central Bank Environment



Összefoglalás

A válságot követő átalakuló környezetben a jegybankok feladatköre, környezete is megváltozott. A bővülő, illetve áthangsúlyozódó feladatkör és ezzel párhuzamosan a hatékonyabb működést a korábbinál még inkább megkövetelő környezet olyan új kihívásokkal szembesíti a jegybankokat, amelyek stratégiai válaszokat követelnek. Ennek megfelelően a jegybankok működésében a stratégiai menedzsment a korábbinál is fontosabb szerepet, nagyobb hangsúlyt kap. A következő tanulmány ezekre a változásokra tekintettel foglalja össze a jegybankok stratégiai tervezésének gyakorlatát egy számos jegybank képviselőinek részvételével nemrégiben tartott konferencia tanulságai alapján.

Summary

In the changing post-crisis environment, the mandates and environment of central banks have also changed. As a result of the extended mandate, changing emphases and the increased demand for greater efficiency, central banks face new challenges that require a strategic response. Consequently, strategic management has become more important and gained more emphasis. The study reviews the practice of strategic planning by central banks based on a recent conference with participants from numerous central banks.

RÓZSÁS TAMÁS gazdaságstratégiai tervezési elemző, Magyar Nemzeti Bank
(rozsast@mnb.hu).

A Magyar Nemzeti Bank nemrég új alapokmányt fogadott el, amely a jegybank stratégiai tervezési alapvetését is tartalmazza.¹ Ez a lépés illeszkedik abba a nemzetközi trendbe, amelyben a jegybankok a korábbinál nagyobb figyelmet szentelnek a stratégiai tervezésnek és menedzsmentnek annak érdekében, hogy a pénzügyi válság kapcsán változóban lévő pénzügyi és monetáris politikai gondolkodás jegybankokkal mint szervezetekkel szemben támasztott új kihívásainak megfeleljenek.

Erre a stratégiai tervezés és menedzsment iránt megemelkedett jegybanki figyelemre tekintettel mutatja be ez a tanulmány néhány nemzetközi példán keresztül a jegybankok jellemző stratégiai tervezési és menedzsmenti gyakorlatát, a jegybanki stratégiai menedzsment előtt álló aktuális problémákat és kihívásokat, illetve az ezekre adott jellemző stratégiai válaszokat.

A tanulmány alapját döntően a Central Banking 2014. április 29. és május 2. között tartott *Stratégiai tervezés és változásmenedzsment* című szemináriumának előadásanyagai és a műhelybeszélgetések tapasztalatai adják.

A STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS MENEDZSMENT FONTOSSÁGA A MAI JEGYBANKI KÖRNYEZETBEN

A legutóbbi, 2007–2008-ban kibontakozott pénzügyi válság alaposan felforgatta a pénzügyi világot, a pénzügyekről és monetáris politikáról való gondolkodást, a jegybankok környezetét és a velük szemben támasztott elvárásokat. Egy változó környezetben az alkalmazkodás kényszere előtérbe helyezi a változásokat és a változtatás képességét a jegybankokon belül is, ezért a nyugodtabb időszakokhoz képest felértékelődik a stratégiai menedzsment és a változásmenedzsment szerepe.

A stratégiai szempontból lényeges, a jegybankoknál ma jellemzően zajló változások az *1. ábrán* összefoglalt négy fő csoportba sorolhatók.²

1. ábra: A jegybankokra jellemző legfontosabb stratégiai változások

Politikák <ul style="list-style-type: none">• Pénzügyi reformok kidolgozása, bevezetése• Makroprudenciális felügyelet növekvő fontossága• Kormányzati fiskális kiigazító lépések• A makrogazdaság és a pénzügyi rendszer közötti kölcsönhatások	Működés <ul style="list-style-type: none">• Üzletmenet-folytonosság, kiberfenyegetés• Informatikai technológiák megújulása• A bankjegyzületág átalakulásai• Létesítmények megújulása
Kormányzás <ul style="list-style-type: none">• Igazgatóságok összetételének változása<ul style="list-style-type: none">• Kompetenciák, pénzügyi jártasság, kockázatkezelési ismeretek és tapasztalat• Teljesítményértékelés és vezetői teljesítményértékelés• Összeférhetetlenség, éves minősítések• Külső pénzügyi jelentések és elszámoltathatóság<ul style="list-style-type: none">• Teljesítménymérés és kockázatfelmérés	Pénzügyi <ul style="list-style-type: none">• Költségvetési korlátok - zero reálnövekedés a kiadásokban• Hatékonysági és megtakarítási kezdeményezések• Programok és szolgáltatások megszüntetése

Forrás: Saját szerkesztés.

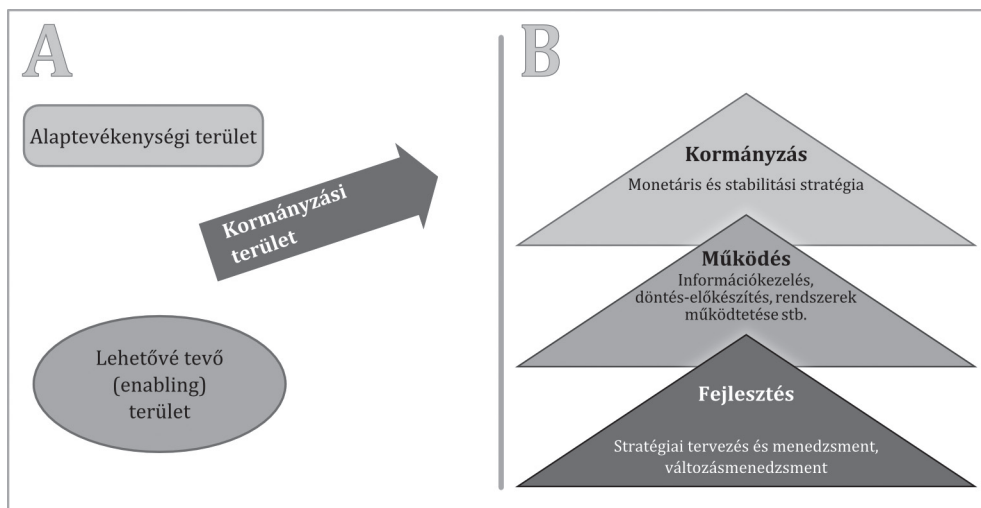
A legfontosabb, a jegybanki gyakorlatban az elmúlt években elterjedt változás a változó mandátum, amelyben a klasszikus jegybanki feladatok mellett a korábbinál nagyobb hangsúlyt kap a pénzügyi stabilitás feletti őrködés, és esetenként megjelenik a gazdasági növekedés támogatása is. Ez a tényező az új feladatok kapacitás- és kompetenciaigényén keresztül számos klasszikus szervezetfejlesztési és informatikai fejlesztési feladatot is generálhat a jegybankok egyébként is időről időre szükségessé váló hasonló fejlesztései mellett.

Ez a rendkívüli változtatási igény és a fejlesztések sürgőssége együtt különösen fontosá teszi a stratégiai tervezés szakszerűségét és a stratégiai menedzsmentben, illetve a változásmenedzsmentben a legjobb szakmai gyakorlatok professzionális alkalmazását. Amennyiben a jegybank nem képes azonosítani és megfelelően menedzselni a stratégiai szempontból számára legfontosabb kérdéseket, azzal maga is hozzájárul az ország kockázatonövekedéséhez.

A STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS MENEDZSMENT HELYE A SZERVEZETBEN

A stratégiai tervezés és menedzsment funkciójának elhelyezésére a jegybankok szervezetében többféle megoldás létezik, mielőtt azonban erre rátérnénk, helyezzük el a stratégiai tervezési funkciót a jegybank feladatrendszerében! A 2. ábra erre két, lényegében azonos modellt is bemutat.

2. ábra: A stratégiai tervezési funkció viszonya a jegybank feladataihoz



Forrás: Az ábra A része François van Zyl előadásából származik: François van Zyl: Strategy making in the central bank. Establishing the strategic management function. Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014; a B rész saját szerkesztés.

Az ábra A részén François van Zyl, a dél-afrikai jegybank korábbi stratégiai vezetőjének modellje látható. Ebben a modellben a stratégiai menedzsment-feladatok a lehetővé tevő (enabling) területhez tartoznak.³ Az ábra B része a feladatterületek saját értelmezése. Itt természetesen minden szinthez több tevékenység tartozik az ábrán feltüntetettnél, így a fejlesztés sem kizárólag stratégiai feladatokból áll. A lényeg azonban az ábra mindkét oldalával kapcsolatban az, hogy a stratégiai menedzsment funkció a kormányzást és az operatív működést segítő, hosszú távon lehetővé tevő támogató funkció. Ezzel együtt a stratégiai döntések meghozatala, a stratégiai tervek elfogadását is beleértve, vezetői hatáskör, tehát a stratégiát végső soron a jegybank vonalbeli vezetői alkotják. Amikor tehát a stratégiai menedzsment szervezeten belüli helyéről beszélünk, nem a döntéshozók, hanem az ő munkájukat támogató javaslattevő, kidolgozó szakértői kompetencia elhelyezéséről van szó.

Ennek felel meg a stratégiai menedzsment funkció szokásos elhelyezése is a jegybankok szervezetében. Számos részletében eltérő megoldás létezik, a jegybankok döntő többségében azonban a stratégiai menedzsmentért felelős szervezeti egység vagy szakértő a szervezet törzsében vagy törzskari szervezeti egységében kap helyet. Ezt indokolja egyrészt az, hogy ez a funkció közvetlenül a vezetői munkát támogatja, másrészt az, hogy tevékenysége az egész szervezetet átfogó módon szolgálja.

Szintén általános vonás, hogy a stratégiai menedzsment egysége rendszerint kis létszámú, az elnöki törzsben elhelyezett szervezeti egység, amely feladatánál fogva szoros kapcsolatot tart a munkája által támogatott vezetőkkel mind a stratégiaalkotás folyamatában, mind a stratégia végrehajtása és az eredmények monitorozása során.

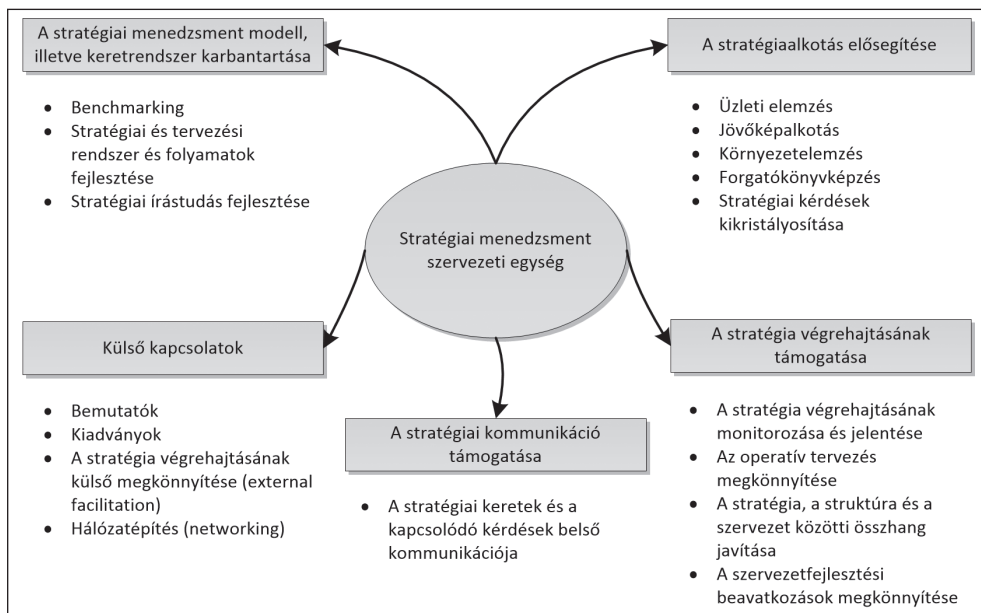
A stratégiai menedzsment szervezeti egység feladatait, Van Zyl előadásanyagát követve, a 3. ábrán foglaltuk össze.

STRATÉGIAALKOTÁS, STRATÉGIAI TERVEZÉS

A stratégiaalkotás és stratégiai tervezés a szeminárium előadói és résztvevői által képviselt jegybankok többségében rendszeres és – eltérő mértékben – formalizált folyamat. Professzionálisabb a stratégiai tervezési folyamat azokban az általában egyébként is fejlettebb jegybankokban, ahol a stratégiai tervezési tevékenység szakmai támogatásának egyértelmű felelőse, illetve dedikált szervezeti, stratégiai tervezési szakértője van. Ezeknél a jegybankoknál rendszerint a felső vezetés elkötelezettsége is erősebb a formális és rendszeres stratégiai tervezés és stratégiai menedzsment iránt (3. ábra).

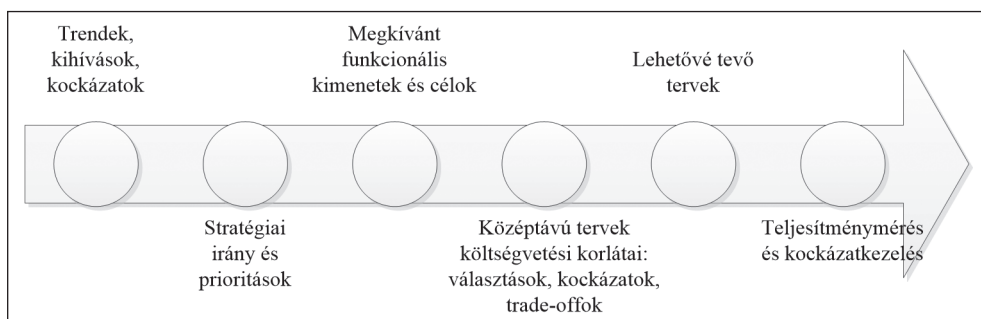
A stratégiai tervezés keretrendszerére, Janet Cosier, a kanadai jegybank korábbi kockázatkezelési vezetője és stratégiai tervezési tanácsadója előadása alapján, a 4. ábra mutat be egy jó példát.

3. ábra: A stratégiai menedzsment szervezeti egység felelősségi területei Van Zyl szerint



Forrás: François van Zyl: *Strategy making in the central bank. Establishing the strategic management function. Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.*

4. ábra: Stratégiai tervezési keretrendszer – a kanadai példa



Forrás: Janet Cosier: *Designing a strategic plan. Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.*

Szintén a kanadai példa alapján, de egyébként kisebb-nagyobb eltérésekkel elterjedt gyakorlat szerint, a stratégiai terv kidolgozásának lépései a következők:⁴

- Környezet felmérése
 - Külső trendek: lehetőségek és veszélyek/kockázatok
 - Üzleti trendek: lehetőségek és veszélyek/kockázatok
 - Belső trendek: lehetőségek és veszélyek/kockázatok
- Stratégiai kihívások
 - A következő 3-5 év nagy ügyei
- Stratégiai prioritások
 - Emberi erőforrás, infrastruktúra és pénzügyi tervek (lehetővé tevő tervek)
 - Választások és trade-offok (költségvetési korláton belül)
 - Funkcionális üzleti tervek
 - Teljesítményindikátorok és célok
 - Kulcsfontosságú kockázati területek

A stratégiai tervezés során végig alapvető a legfontosabb ügyekre való összpontosítás, a prioritizálás és az eredmények mérhetősége. Ennek megfelelően stratégiai kihívásként csupán kevés, valóban fontos ügyet érdemes azonosítani, stratégiai prioritási területként pedig a három legfontosabb területet érdemes megjelölni. A lépések közül a lehetővé tevő tervek igényelhetnek némi magyarázatot. A stratégiai fontosságú feladatok rendszerint a szervezeti kompetenciák és kapacitások fejlesztését is igénylik, ezért a stratégiai tervben azoknak a fejlesztési feladatoknak is szerepelniük kell, amelyek a célok eléréséhez szükséges kompetenciákat és kapacitásokat megteremtik.

Szakmai színvonalában, professzionalizmusában és ambíciózusságában is kiemelkedő volt a libanoni jegybanknak a szemináriumon Raed H. Charafeddine alelnök által bemutatott stratégiai tervezési rendszere és terve. Mielőtt azonban a libanoni jegybank stratégiai tervezésének tárgyalására rátérnénk, érdemes a libanoni jegybank politikai és gazdasági környezeténél elidőzni, kiemelve néhány jellemző akadályt:

- a 4 milliós országban a korábban már ott élő 350 ezer menekült mellett a szíriai válság kirobbanása óta 1,5 millió szír menekültet kellett elhelyezni, ellátni;
- a libanoni miniszterelnök elleni 2005-ös merénylet óta az országnak minden évben valamilyen gazdasági vagy politikai válsággal kellett szembenéznie;
- a jegybank elnökének ma is esetenként páncélozott gépkocsival kell közlekednie a biztonsága érdekében;
- az országban 18 vallási felekezet van (4 muszlim, 13 keresztény, 1 zsidó), amelyek között a jegybank személyügyi munkájában napi szinten, és nem csak a vezető beosztások esetében egyensúlyt kell tartani.

A libanoni jegybank példája tehát bemutatja, hogy nehéz körülmények között is van lehetőség a formális stratégiai tervezésre, sőt ilyen körülmények között is ez biztosíthatja a jegybank számára a lehető legjobb eredményeket. A libanoni jegybank stratégiai tervezési folyamata a központi bankok modernizációja kulcsterületeinek áttekintésével kezdődik. Ennek keretében a 5. ábrán bemutatott mátrix alapján első lépésként egy SWOT-elemzést végeznek.

A jelenleg érvényes stratégiai tervben a libanoni jegybank 14 átfogó program keretében összesen 46 stratégiai kezdeményezést (projektet) indított. Minden kezdeményezést

5. ábra: A központi bankok modernizációjának kulcsterületei



Forrás: Raed H. Charafeddine: Next Generation Central Banking. Strategy, Communication and Leadership at Banque du Liban. Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.

projektszponzorként egy alelnökhöz és egy témagazdához (projektvezető) rendelnek világosan meghatározott ütemtervvel. A jelenlegi stratégiában szereplő programokat az 1. táblázat foglalja össze.

A végrehajtás megfelelő monitorozása és a siker biztosítása érdekében a libanoni jegybankban a modernizációs program hat alapvető menedzsmenttevékenységét is definiálták a 6. ábra szerint.

Ezek a tevékenységek a standard projektmenedzsmenti terminológiától eltérő megnevezések ellenére valójában standard projektmenedzsment-technikák, tehát a libanoni jegybank stratégiájáról, illetve annak végrehajtási rendjéről elmondhatjuk, hogy a stratégiaalkotásban és a végrehajtásban is követi a korszerű menedzsmentmodelleken alapuló legjobb menedzsmentgyakorlatot.

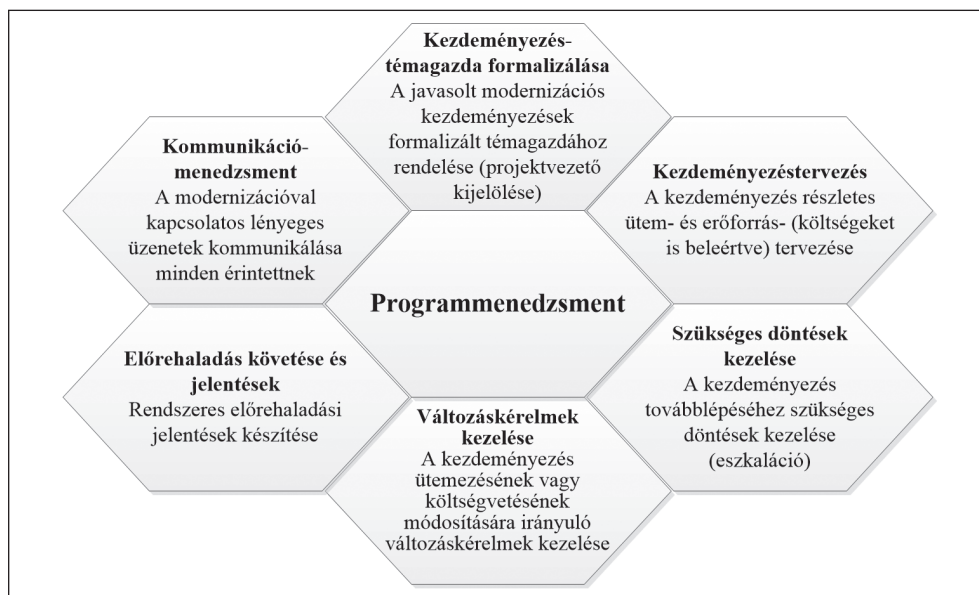
Végül érdemes a stratégiaalkotással kapcsolatban külön felhívni a figyelmet a kockázatkezelés és a stratégia kapcsolatára. A kockázati események naplózása és az ennek keretében összegyűlt adatok feldolgozása ugyanis a stratégiaalkotás egyik legfontosabb inputja, hiszen a kockázati események előfordulási gyakorisága, sűrűsödése például egy-egy rendszerrel kapcsolatban jelezheti a fejlesztés szükségességét. Emellett a kockázati események naplózása feltárhat olyan ritka, de fontos problémákat is, amelyek a stratégiaalkotás folyamatában egyébként elsikkadnának. Természetesen a kockázatkezelés mellett a szervezet operatívmenedzsment-tevékenységéhez kapcsolódó más teljesítménymutatók is fontos információt szolgáltatnak a megalapozott stratégiaalkotáshoz, a stratégiai kezdeményezések prioritizálásához.⁷ Ezekről valamivel bővebben a végrehajtással, illetve a változások követésével kapcsolatban a későbbiekben még lesz szó.

1. táblázat: Stratégiai programok a libanoni jegybank jelenlegi stratégiájában

#	Program	Kezdeményezések száma
1	A pénzügyi szektor stabilitásának intézményesítése	8 kezdeményezés
2	A szervezeti struktúra javítása	5 kezdeményezés
3	Az emberierőforrás-folyamatok átalakítása	3 kezdeményezés
4	A libanoni jegybank (BDL ⁵) kormányzati struktúrájának megszilárdítása	4 kezdeményezés
5	Az adatkormányzás ⁶ és -biztonság megerősítése	3 kezdeményezés
6	Rendszerek és infrastruktúra korszerűsítése	4 kezdeményezés
7	Automatizálás és hatékonyság javítása	6 kezdeményezés
8	Változásmenedzsment és a BDL-kultúra erősítése	2 kezdeményezés
9	A BDL stratégiájának fejlesztése	2 kezdeményezés
10	A piaci vállalati kormányzás megszilárdítása	2 kezdeményezés
11	A jogi keretek javítása	1 kezdeményezés
12	Kiválósági központok létrehozása	3 kezdeményezés
13	A központi banki ökoszisztéma integrációja	1 kezdeményezés
14	Modernizációs programok menedzsmentje	2 kezdeményezés
	Összesen:	46 kezdeményezés

Forrás: Saját szerkesztés.

6. ábra: A libanoni jegybank modernizációs programja alapvető menedzsmenttevékenységei



Forrás: Raed H. Charafeddine: *Next Generation Central Banking. Strategy, Communication and Leadership at Banque du Liban. Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.*

A STRATÉGIA VÉGREHAJTÁSA

A szervezet sikeréhez stratégia céljai elérésében Van Zyl szerint az alábbi tényezők, illetve azok összehangolása szükségesek:⁸

- A stratégiai menedzsment funkció létrehozása;
- Stratégiaalakítás, tervezés;
- Hatásos végrehajtás.

Tapasztalatok szerint a legtöbb stratégia a végrehajtás során elveszíti potenciáljának 40–60%-át, ezért a végrehajtás a stratégia sikere szempontjából különösen fontos. Van Zyl szerint a stratégia hatásosságához a végrehajtásban részt vevőknek

- meg kell érteniük, mit kell tenniük,
- bátorítani kell őket az aktív részvételre,
- teljesítményük mérésén és jutalmazásán keresztül energizálni kell őket a végrehajtás során.

A végrehajtás sikere számos tényezőn múlik, amelyekre a végrehajtást irányító vezetőknek figyelniük kell, ezek közül csak a néhány legfontosabbat emeljük ki a továbbiakban:

- A stratégiát világosan elszámoltatható akciótervekre kell lebontani.
- A kulcsszereplők felé a stratégiát úgy kell kommunikálni, hogy megértsék saját szerepüket, és egyértelmű legyen, hogy felelnek saját feladataikért.
- A teljesítménymérést közvetlenül össze kell kötni a stratégiával.
- Biztosítani kell, hogy a végrehajtásban részt vevők legyenek képesek ellátni feladataikat.

- A vezetőknek olyan emberekkel kell körülvenni magukat, akik mernek kérdezni.
- A szervezet sikere ritkán múlik egyetlen emberen, jó csapatmunkára van szükség.

A célkitűzésekkel (stratégiában, akciótervekben) kapcsolatban fontos, hogy azok ún. SMART-célkitűzések legyenek a 7. ábrán bemutatott meghatározás szerint.

7. ábra: SMART-célkitűzések

S	Specific (jól meghatározott, kézzelfogható)
M	Measurable (mérhető)
A	Achievable (elérhető, teljesíthető)
R	Relevant (lényeges, azaz a stratégiai célok, illetve stratégia esetében a jövőkép, irányába mutató, azokat szolgáló)
T	Time-bound (időhöz kötött, azaz valamilyen határidővel rendelkező)

Forrás: Saját szerkesztés.

Végül a stratégia hatásos végrehajtásának néhány fontos előfeltétele is van. Ezek közül a legfontosabb a felső vezetés elkötelezettsége a stratégia céljai, annak végre-

hajtása iránt. Szintén fontos a stratégia legitimitása és hitelessége, a stratégiai oktatás, azaz a stratégia jelentőségének kommunikációja és a stratégiai szemlélet fejlesztése. A siker érdekében innovációra is szükség van, e nélkül számos fontos cél nem elérhető. Fontos, hogy a stratégia mögött álljon egy erős bajnok, azaz egy olyan felső vezető, aki a végrehajtás során a hajtóerőt tudja biztosítani a szervezetnek. Végül fontos a végrehajtó és támogató szervezetek közötti kooperáció.⁹

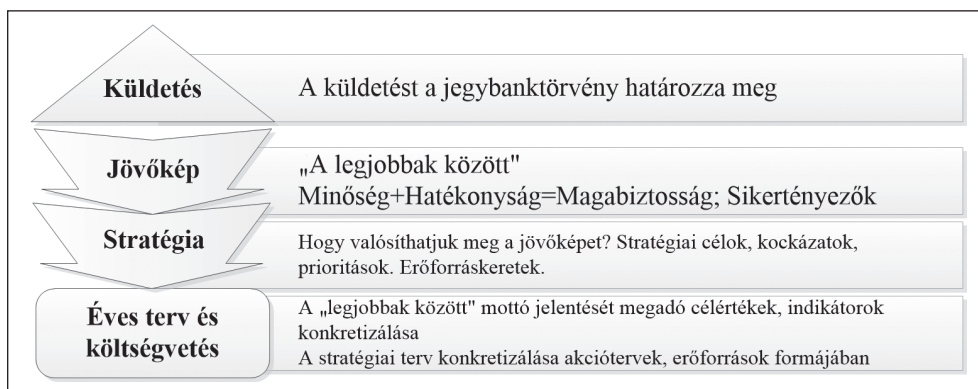
A VÁLTOZÁSOK MONITOROZÁSA/NYOMON KÖVETÉSE

A stratégia rendszerint valamilyen meglévő állapot javítására irányul, a javítás pedig mindig változással jár. A sikeres végrehajtásnak, a következő időszak stratégiai tervezésének is fontos feltétele az eredmények mérése, a változás monitorozása, nyomon követése. Stratégia szempontjából ennek alapvetően kétféle módja lehet attól függően, hogy milyen jellegű változásról, stratégiai feladról van szó:

- indikátorok rendszere;
- projekt vagy program státusz.

A két mérési mód közül utóbbit tulajdonképpen az indikátorrendszerek egy speciális esetének is tekinthetjük, azonban sajátosságai miatt röviden érdemes lesz külön is szólni róla. Az indikátorok használatára a változások monitorozásában jó példát szolgáltat a svéd jegybank, a Riksbank esete.¹⁰ A Riksbank az 1990-es évek közepétől mostanáig jelentős fejlődésen ment át. A húszéves reformfolyamat során a világ legrégebbi jegybankja nyitottabbá, eredményorientáltabbá és kompetensebbé vált, tevékenységét az alaptevékenységre összpontosította, létszáma az 1995-ös 1200 fő közeli szintről 2013-ra 400 fő alá csökkent. Ezzel párhuzamosan a monetáris politikával foglalkozó szakemberek száma a Riksbanknál 42 főről 147 főre nőtt. A Riksbank-stratégia tervezésének rendszerét – nagyon vázlatosan – a 8. ábra foglalja össze.

8. ábra: Stratégiai tervezés a Riksbanknál



Forrás: Pether Burvall: *Monitoring Change at the Riksbank. Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.*

Az ábrán is láthatóan a jegybank küldetését a jegybanktörvény határozza meg. A jövőkép megvalósulása érdekében a bank alaptevékenységét és egyéb tevékenységeit is indikátorokkal monitorozzák, hangsúlyozva, hogy ezeket indikátornak is tekintik, azaz nem tökéletes mérőszámok. Ez azt jelenti, hogy értékelésük vezetői értelmezés és kontextus kérdése, nem automatizmus. A Riksbank a stratégiai menedzsment bevezetéséhez azt javasolja, hogy azt el kell kezdeni, és a rendszer később finomítható, fejleszthető. A folyamat a Riksbanknál egyébként a Balanced Scorecard módszer használatával kezdődött, azonban a későbbiekben átalakult, a modellt a Riksbank szükségletei és igényei szerint alakították, testre szabták.

A stratégiai menedzsment tevékenységet egyébként a Riksbanknál fejlett támogató környezet segíti, amihez az indikátorokon kívül az azok előállításához és naprakészen tartásához szükséges adatgyűjtési és feldolgozási folyamatok és technikai háttér is rendelkezésre áll. Ebben ugyanakkor szintén nincs semmi utánozhatatlan abban az értelemben, hogy ezeket az eszközöket és erőforrásokat egy szervezet akkor is fel fogja használni, ha nincs fejlett stratégiai menedzsmenti keretrendszere, csak ebben az esetben az erőforrásokat az alacsonyabb hatékonyságú működés emészti fel.¹¹

A stratégiai célok teljesülésének mérése a megfelelő indikátorrendszeren keresztül történhet. A stratégiában ugyanakkor szerepelhetnek olyan összetett és nagyobb ívű, jelentős változásra irányuló kezdeményezések, feladatok is, amelyek előrehaladásának mérésére a feladat teljesítés közben is szükség lehet annak érdekében, hogy az elvárt határidőre azok valóban teljesüljenek. Az ilyen típusú feladatok előrehaladását leginkább projekt- vagy program-státuszjelentésekkel lehet ellenőrizni, ami lényegében egy kifejezetten projektekre kialakított speciális indikátorrendszert jelent. A státuszjelentések elkészítésének alapfeltétele a szakszerű projekttervezés, hiszen státuszt csak valamilyen előre meghatározott tervhez képest lehet mérni.

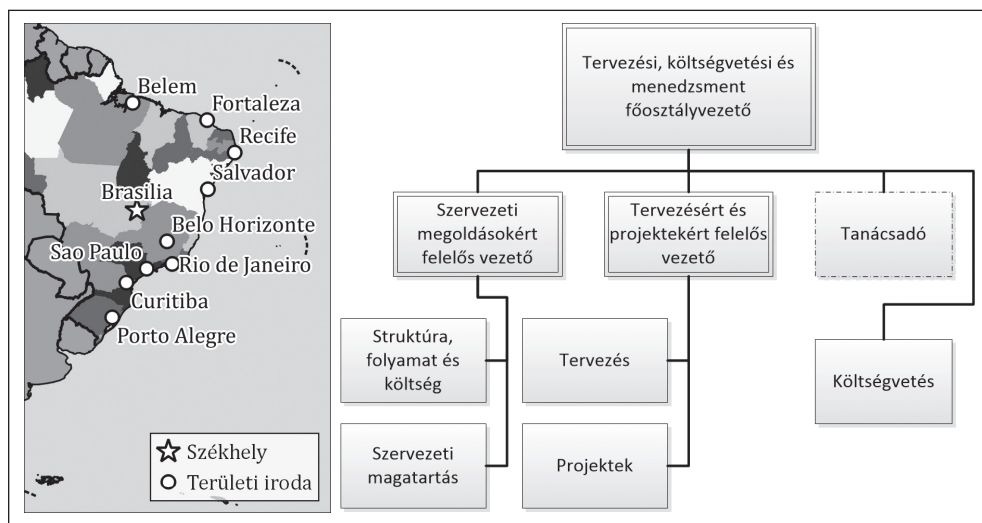
Mind a projekt- és programtervezés, mind az ilyen feladatok megfelelő menedzsmentje, a státuszolást is beleértve, komoly szakmai felkészültséget és folyamatos munkát igényel, amit szükség esetén a jegybank szervezetében létrehozott erős módszertani központtal lehet támogatni. Erre jó példa a brazil jegybank gyakorlata. A Brazil Központi Bank, az ország méretének megfelelően, nagy létszámú, számos telephellyel működő szervezet, ezért egy önálló projektmenedzsment szervezeti egység kialakítása esetükben mindenképpen indokolt. A brazil jegybank telephelyeit, valamint a projektekkel foglalkozó szervezeti egységet is magában foglaló tervezési, költségvetési és menedzsment főosztály felépítését a 9. ábra mutatja be.

A jegybank projektmenedzsment-irodája 2004 óta Brazíliában az első három projektmenedzsmentiroda között van. A szakmai színvonalra jellemző, hogy az iroda munkatársai közül 35 főnek van PMP minősítése. A brazil jegybank legjobb nemzetközi gyakorlatokon alapuló saját projektmenedzsment módszertana a harmadik verzióban működik, évenkénti értékeléssel törekednek a bank projektmenedzsmenti érettségének javítására, és bevezették a formális portfóliómenedzsmentet is. Az iroda jelenleg több mint 70 projekten dolgozik, 2005 óta több mint 140 projektet zártak le.

A portfóliómenedzsment rendszerben az üzleti igények alapján a projektjavaslatok azonosítását, értékelését, kategorizálását és kockázatelemzését a projektmenedzsment-

iroda, a tervezési iroda és a szervezeti egységek közösen végzik. A projektjavaslatok prioritizálása és a megvalósításra kerülő projektek kiválasztása a vállalati projektbizottság hatáskörébe tartozik, a projektek indítását az igazgatóság engedélyezi. A projektek

9. ábra: A Brazil Központi Bank székhelye és területi irodái, valamint a tervezésért felelős szervezeti egységének belső szerkezete



Forrás: Liziane Castilhos de Oliveira Freitas: *Project, Program and Portfolio Management. Brazil case study. Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.*

végrehajtása a legjobb gyakorlatokon alapuló metodika alapján zajlik, az előrehaladás monitorozásában és az eredmények értékelésében szintén a projektmenedzsment-iroda, a tervezési iroda és az adott feladatban érintett szervezeti egységek vesznek részt.¹²

STRATÉGIA SZEMPONTJÁBÓL KIEMELT FUNKCIONÁLIS TERÜLETEK

A szervezeti stratégia szempontjából kiemelt területek az emberi erőforrások és az informatika. Míg a jegybank adott időpontban vett teljesítőképességében ezek szerepe kevésbé meghatározó, mint az alaptervekenyiségekért felelős szakmai szervezeti egységeké, a szervezet képességei és kapacitása fejlesztése szempontjából e két terület azért kiemelt, mert a fejlesztések véghezvitele éppen az ő területükhöz tartozik.

Az emberi erőforrás területének szerepe a stratégiai változásban Mugur Tolici, a Román Nemzeti Bank személyügyi igazgatója szerint a következő:

- Stratégiai munkaerőigénytervezés: a jövőbeni emberierőforrás-szükségletek azonosításának képessége gyorsan változó környezetben.

- Integrált tehetségmenedzsment: a legjobb tehetségek vonzásának, megtartásának, fejlesztésének és újratelepítésének képessége.

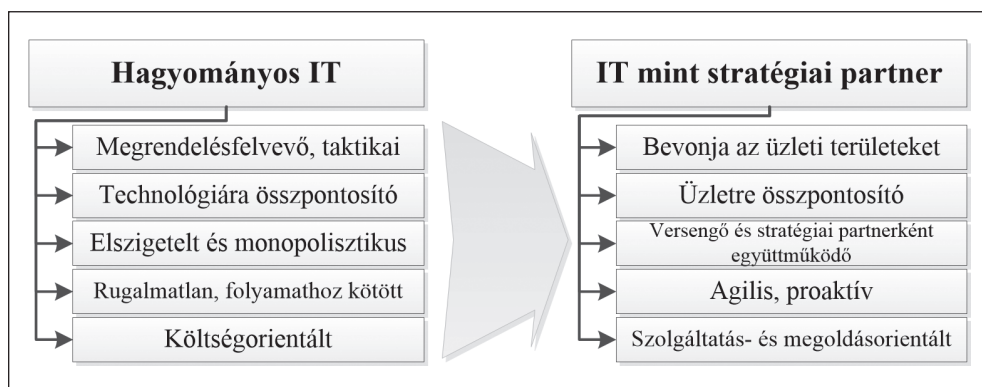
– Kulturális átalakulás: olyan környezet kialakítása, amely méltányolja, elismeri és jutalmazza a jó teljesítményt.¹³

A jegybankoknál az emberierőforrás-menedzsment feladatai általában nem különböznek a más szervezeteknél is szokásos legjobb gyakorlattól, azonban a tehetségekért folyó globális versenyben néhány speciális kihívással is szembesülnek, ezek közül érdemes néhányat kiemelni. Minden jegybankot érint a kommunikációs technológiák gyors változása. Az okostelefonok, tablet számítógépek, networking weboldalak elterjedésével egyrészt nehezebb technikai eszközökkel biztosítani az érzékeny jegybanki információk biztonságát, másrészt egyre nehezebb a fiatal tehetségek közül olyan munkatársakat toborozni, akik elfogadják a rendszerint az átlagos nagyvállalati környezetnél is szabályozottabb¹⁴ jegybanki infokommunikációs környezet korlátait. Az információbiztonság megőrzésében ezért a technikai lehetőségek mellett az emberierőforrás-menedzsmentnek is egyre nagyobb szerep jut.

A másik, szervezeti stratégia szempontjából fontos terület az informatika. Míg ez a terület önmagában nem fejleszt szervezeti képességeket, a jegybankok tevékenysége a mai környezetben elképzelhetetlen a működést támogató, integrált informatikai rendszerek nélkül. Míg e rendszerek fejlesztésének irányát a szakmai funkcionális területek határozzák meg, a fejlesztés az ő igényeik szerint kell hogy történjen (a platformok rendszeres korszerűsítését leszámítva), a fejlesztések tervezésében az IT-területnek kulcsszerepe van. Az IT rendelkezik ugyanis azzal az infrastruktúra-, rendszer- és technológiai ismerettel, ami a fejlesztési lehetőségeket, illetve az egyes fejlesztési alternatívák erőforrásigényét meghatározza. A stratégiai tervezésben ezért az informatikai szakterületnek mindenképpen részt kell vennie.¹⁵

A stratégiai partneri szerephez ugyanakkor az informatikai területnek is fel kell nőnie. Az IT-menedzsment hagyományos és stratégiai partneri megközelítése különbségeit a 10. ábra segít megvilágítani.

10. ábra: Az IT hagyományos és stratégiai partneri megközelítése



Forrás: Jeff Moran: *Information Technology (IT) – Strategic Partner to the Business. Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.*

Természetesen az IT és az üzleti területek között stratégiai partneri viszony alakítása mindkét fél, illetve a felső vezetés közös feladata. A versengő IT például azt jelenti, hogy a szervezet saját informatikai szervezeti egysége által kínált megoldásokat mindig összevetik az outsource lehetőségekkel is, ezt csak az IT-vezetés önként biztosan nem teszi meg. Másik oldalról a szolgáltatás- és megoldásorientáltság nem jelenti azt, hogy nincsenek költség szempontok. Csupán azt jelenti, hogy a költség szempontokat nem az IT, hanem a teljes szervezet szintjén kell értelmezni. Ez esetenként a nagyobb összehatékonyosság érdekében drágább IT-megoldásokat jelent, amiben az üzleti területeknek és a felső vezetésnek is együtt kell működni.

MINDEN EGYBEN: A STRATÉGIAI MENEDZSMENT ÉS A NAPI MŰKÖDÉS INTEGRÁCIÓJA

A Philadelphiai Szövetségi Tartalékbank (FED Philadelphia) senior alelnöke és pénzügyi igazgatója, Donna Franco a FED Philadelphia pénzügyi menedzsmentjéről és a stratégiai tervezést is támogató menedzsmenti információs rendszerekről tartott előadást. Bár a FED Philadelphia önálló szervezet, egyúttal része a 12 tartalékbankból álló amerikai szövetségi tartalékbankrendszernek.

A FED vezetői információs rendszere, pénzügyi menedzsmentje és stratégiai, illetve operatív tervezési rendszere messze a legintegráltabb, a stratégiai tervezés megalapozását és az előrehaladás, illetve az eredmények mérését leginkább átfogó módon megvalósító rendszere volt a részt vevő országok hasonló rendszerei körül. A FED Philadelphia esetében a pénzügyi információs rendszer szolgáltat adatokat a stratégiai tervezéshez az aktuális helyzet és a rendelkezésre álló erőforrások tekintetében is. Ez a rendszer szolgáltat információt a célok elérésében történt előrehaladás, illetve a hatásosság és hatékonyság méréséhez is. A vezetői információs rendszer a philadelphiai tartalékbank információs igényei mellett kiszolgálja a rendszerszintű információs igényeket is.

Adattartalmát tekintve a FED Philadelphia vezetői információs rendszere többdimenziós, a szervezeti egységek a tartalékbankok egyedi struktúráit követik, a költség számlák és a tevékenységek a teljes rendszerre egységesek. A FED rendszerszinten egységes szabályok szerint tevékenység alapú költség számítást (ABC¹⁶) használ, megkülönböztetve alap-, támogató és általános tevékenységeket. Utóbbiakat teljes mértékben ráterhelik az alaptevékenységekre.

A rendszer statisztikai adatokat is gyűjt, illetve havi és az év elejétől az adott időpontig tartó időszakokra vonatkozó teljesítménymutatókat is számol, valamint támogatja a többéves előrejelzéseket, a rövid és hosszú távú döntéshozatalt. Rendszerszinten, azaz a teljes szövetségi tartalékbankrendszerre a prioritások meghatározását és áttekintését, illetve ezek alapján a kiadási prioritások meghatározását robusztus folyamatok segítik. Ezek biztosítják, hogy a pénzügyi terv támogatja a jövőképet, a küldetést és a stratégiai célokat.

A FED Philadelphia stratégiai tervezése egyébként a klasszikus mintát követi. A stratégia fő elemei a jövőkép, a küldetés és az ezekre irányuló stratégiai célok. A szervezeti

egységek célkitűzései összhangban vannak a bank, illetve a rendszer stratégiáival, az erőforrásigényeket a tervezés során felmérik, illetve figyelembe veszik. A FED Philadelphia pénzügyi terve a stratégián alapul, ez biztosítja a stratégia végrehajtásához szükséges tőkét és erőforrásokat. A pénzügyi tervet a bank felső vezetése, igazgatósága és a kormányzótanács is ellenőrzi, illetve jóváhagyja. A stratégia sikeréhez Franco aszszony szerint szükséges kulcstényezők a következők:¹⁷

- Felső vezetői elkötelezettség;
- Tevékenységalapú vezetői számviteli rendszer, ami lehetővé teszi a belső és külső benchmarkingot;
- Többéves előrejelzés, ami támogatja a beruházási döntéseket és a hatékony erőforrás-felhasználást;
- Átláthatóság, ami erősíti a nyilvános elszámoltathatóságot.

ÖSSZEFOGLALÁS

Annak érdekében, hogy a meglévők mellett a válság kapcsán felbukkanó új kihívásoknak is meg tudjanak felelni, a jegybankok szinte mindegyikénél működik valamilyen formális stratégiai menedzsmenrendszer a stratégiai tervezés elősegítésére és a végrehajtás támogatására. Az egyes jegybankok gyakorlata azonban konkrét kialakításában is, színvonalában is nagymértékben eltér egymástól.

Szervezeti helyét tekintve a stratégiai menedzsment, mint támogató funkció, rendszerint a jegybankelnök saját törzsében helyezkedik el, a kialakított rendszertől, a vonalbeli vezetők menedzsmenfelkészültségétől,¹⁸ a szervezet méretétől, illetve annak mandátumába tartozó feladatok kiterjedésétől függően a stratégiai menedzsmentet támogató feladatokat egyetlen szakértő, vagy akár nagyobb, önmagában is tagolt szervezeti egység látja el.

A stratégia tervezés és végrehajtás rendszerét tekintve minden jegybank többé-kevésbé testre szabott módszertant alakított ki magának, a legsikeresebb jegybankoknál azonban ez rendszerint valamilyen bevett módszerre épül, és testreszabás után is megtartotta formalizáltságát. A legjobbak emellett nagy hangsúlyt fektetnek az átláthatóságra, a felmerülő hibák, hiányosságok nyílt kezelésére, a kockázatkezelés és a teljesítménymérés integráltságára és a proaktivitásra.

Mint a szervezeti képességek fejlesztésében kiemelt szerepet játszó szervezetek, mindenhol nagy hangsúlyt kap a stratégiai tervezésben az emberi erőforrás és az informatikai terület. Az üzleti igényeket természetesen nem ezek a funkcionális területek határozzák meg, bevonásuk a stratégiai tervezésbe azonban azért fontos, mert szinte minden szervezeti stratégiai feladatnak van emberi erőforrás jellegű, illetve informatikai vonzata, emellett a szervezeti kapacitások és képességek fejlesztése gyakran éppen ezen területeken végrehajtható fejlesztéseket igényel.

Összefoglalva, a válságot követően intenzívebben változó és átalakuló környezetben a korábbinál még inkább szükség van a proaktív, korszerű módszerekkel és menedzsmenttudással támogatott stratégiai tervezésre és menedzsmentre. A jegybankok feladatköre bővül, amivel bővül a szükséges kompetenciák köre is, miközben a működő-

dési költségek mindenhol a figyelem középpontjába kerültek. Annak érdekében tehát, hogy az őket érő, meglévő és új kihívásoknak megfelelhessenek, a jegybankoknak meg kell erősíteniük stratégiai menedzsmenti képességeiket, tervezési, implementációs és monitoringrendszeiket.

JEGYZETEK

- ¹ *Függetlenség és Felelősség. A Magyar Nemzeti Bank Alapokmánya.* Magyar Nemzeti Bank, Budapest, 2014.
- ² Janet Cosier: *Key Issues for Participants.* Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.
- ³ Ha külön nem jelezzük, a tanulmányban stratégia alatt a szervezeti stratégiát értjük, a monetáris stratégia és a monetáris politikai döntések a kormányzási területhez tartoznak, de ezek nem képezik a tanulmány tárgyát.
- ⁴ Janet Cosier: *Designing a strategic plan.* Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.
- ⁵ Banque du Liban.
- ⁶ Data governance. Adatkezeléssel kapcsolatos felső szintű döntésekre vonatkozhat.
- ⁷ Janet Cosier: *The role of risk management in strategic planning.* Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.
- ⁸ François van Zyl: *Strategy making in the central bank. Effective implementation.* Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014. Az előadás során bemutatott, az előadás kiadott anyagában nem szereplő ábra alapján.
- ⁹ Uo.
- ¹⁰ Pether Burvall: *Monitoring Change at the Riksbank.* Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.
- ¹¹ Uo.
- ¹² Liziane Castilhos de Oliveira Freitas: *Project, Program and Portfolio Management. Brazil case study.* Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.
- ¹³ Mugar Tolici: *HR's role in strategic change.* Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.
- ¹⁴ Itt azért annyit érdemes megjegyezni, hogy vannak az általános jegybanki gyakorlatnál sokkal szigorúbban szabályozott és korlátozott IT-környezetben működő nagyvállalatok is, a korlátozó infokommunikációs környezetre vonatkozó panaszok jó része ezért valójában alaptalan.
- ¹⁵ Jeff Moran: *Information Technology (IT) – Strategic Partner to the Business.* Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.
- ¹⁶ ABC = Activity Based Costing.
- ¹⁷ Donna Franco: *Financial Management and Management Information.* Strategic Planning and Change Management for Central Banks, Central Banking Events, Windsor, 2014.
- ¹⁸ Nem törvényszerű, hogy a nagyobb létszám fejlettebb stratégiai menedzsmentet jelent. A skandináv jegybankoknál rendszerint nincs nagy létszámú stratégiai tervezést támogató szervezet, viszont a folyamatok zöme a működési folyamatokba integrált, a vonalbeli vezetők pedig ismerik és alkalmazzák a korszerű menedzsmentmódszereket, így legfeljebb minimális módszertani támogatásra van szükségük.

TOVÁBBI FELHASZNÁLT IRODALOM:

François van Zyl: *Strategic management: a tool for change in central banks.* In: Central Bank Management. Ed.: John Mendzela, Nick Carver, Central Banking Publications, London, 2009, 111–124. o.