

Frankóné Alpár Andrea

vezető szervezési szakértő, Magyar Nemzeti Bank

Hatékonyágjavítás a Magyar Nemzeti Bankban benchmarking segítségével

1 Bevezetés

A jól irányított, sikeres intézmények, egyik fő jellemzője a kiválóságra való törekvés. A piaci szereplők igen változatos eszköztárat vetnek be sikerességük elérésének érdekében profiljuk, aktuális piaci helyzetük függvényében. A jegybankok esetében kissé szűkebb az eszköztár: a működés folyamatos javításának a jegybank specifikumához leginkább illeszkedő módszere a *benchmarking*.

2 A jegybankok sajátosságai

A MNB egyre inkább hasonló, sőt számos vonatkozásban teljesen azonos tevékenységet folytat az Európai Unió más jegybankjaival, így a megállapítások vonatkozathatóak a legtöbb európai jegybankra is.

A jegybankok sajátos, összetett intézmények.

Szemben a profitorientált szervezetekkel, ahol az intézmények legfőbb célja a részvény-, illetve vállalati érték folyamatos növelése, a modern jegybankoknak, így az MNB-nek is a célja az inflációhoz kapcsolódik: az MNB *elsődleges célja az árstabilitás elérése és fenntartása*. E törekvésükben azonban kevés eszközre támaszkodhatnak. Bár az infláció monetáris jelenség, annak féken tartásában a költségvetési politikának legalább akkora szerepe van, mint a monetáris politikának.

A monetáris politikával a jegybankok *közfeladatot* látnak el. A jegybankok általában *állami tulajdonban* vannak, többségük a parlamentnek számol be.

Jegybankból minden országban értelemeszerűen *egy* van.

Az is jegybanki sajátosság, hogy bár azok *nem profitorientált* szervezetek, *keletkezik profitjuk*, mely alapvetően a pénzkibocsátási monopóliumból ered. Keletkezhethet azonban profit a nemzeti valuta árfolyamának fenntartásához kapcsolatos tevékenységből is. Paradox módon ez gyakran pont ellentétes a „közjóval”.

A jegybank ugyanakkor *bank*, a bankok bankja, vezeti a kereskedelmi bankok számláit, számukra hitelt nyújt, betéteket fogad el. Sok jegybank a bankokon kívül az államkincstár számláit is vezeti, illetve hitelközvetítést végez az állam számára. *Kezeli az ország deviza- és aranytartálékait*, melynek során a kereskedelmi bankok treasury-jeinek funkcióját látja el, árfolyam és kamatkockázatokat menedzselnek.

Mint bank, ügyfeleinek *ellenérték fejében szolgáltatást nyújt*, termékei, árbevétele van.

A modern jegybankok az árstabilitás megvalósítása és a pénzügyi stabilitás feletti örökös érdekében *elemzéseket*, inflációs és egyéb közgazdasági előrejelzéseket készítenek. E tekintetben leginkább a *kutatóintézetekre* hasonlítanak.

A jegybankok mindegyike *statisztikákat* is készít, ennek érdekében adatokat gyűjt, rendszerez, statisztikai szolgáltatást végez, ugyanúgy, mint a statisztikai hivatalok.

A jegybankoknak vannak *hatósági*, engedélyezési, ellenőrzési feladatai is, e tekintetben igazgatási szervezetek.

Alapvető jegybanki feladat a *készpénzkibocsátás*. E miatt a jegybankok szigorú technológiájú, nagy kockázatú fizikai üzemek, a legyártott készpénzt raktározzák,

kiszállítják, a beérkező, a forgalomból átmenetileg, vagy véglegesen kivont készpénzt feldolgozzák, ellenőrzik.

Az is jegybanki sajátosság, hogy az operatív irányításért általában az igazgatóság felel, mely sokhelyütt a monetáris döntéseket is meghozza, jellemzően nincs elkülönült menedzsment.

Mindezen sajátosságok miatt a jegybankok nehezen, vagy egyáltalán nem találnak az adott országon belül megfelelő összehasonlítási alapot. A teljesítményüket bemutató olyan pénzügyi mutatók, mint például az árbevétel és a nyereség, a jegybank működés minőségének megítéléséhez használhatatlanok, ezért viszonylag rég óta hasonlítják a különböző országok jegybankjai tevékenységüket egymáshoz, és élnek a *benchmarking* eszközével. E tevékenységüket nagyban támogatja, mintegy benchmarking klubként a Nemzetközi Fizetések Bankja, a BIS (angol rövidítés: Bank of International Settlements).

3 A BIS szerepe a benchmarkingban

A Nemzetközi Fizetések Bankja (BIS) a legrégebbi nemzetközi pénzügyi szervezet, melyet eredetileg a német jóvátételi kötelezettségeket rendező Young-terv pénzügyi lebonyolítására hoztak létre 1930-ban, részvénytársasági formában, Bázisban, Svájcban. Az MNB alapító részvényese az intézménynek. A jelenleg 55 ország központi bankja tulajdonában lévő BIS tevékenysége mára jelentősen megváltozott, a jegybankok közötti együttműködés és információ csere kiemelt fórumává vált, amelynek szerepe az alapítása óta eltelt több mint hetven évben egyre erősödött.

A nemzetközi együttműködés keretein belül a BIS fontos kutató tevékenységet folytat, a nemzetközi pénzügyek terén fontos statisztikai adatokat gyűjt, javaslatokat fogalmaz meg a nemzetközi pénzügyi közösség számára a nemzetközi pénzügyi rendszer további erősítése érdekében. (A BIS a központi bankok számára banki funkciókat is ellát, mint például tartalék-kezelés és arannyal történő tranzakciók lebonyolítása.)

A BIS Igazgatótanácsa kéthavonta tartja ülését, melynek kapcsán minden alkalommal sor kerül a tagországok jegybankjai kormányzóinak, illetve azok bizottságainak az ülésére is. Szintén ezen alkalmakkor kerül sor az ún. jegybanki kormányzók közötti tanácskozássra, melyen már valamennyi BIS-tag jegybank elnöke is részt vesz.

A BIS létrehozta „Central Bank Governance Network”-öt, a tagállamok központi bankjainak irányításával és tevékenységével foglalkozó hálózatot, amelynek lényege, hogy a központi bankok részletekbe menően megismerhessék egymás tevékenységét és átültessék a legjobb gyakorlatot saját intézményükben. A hálózat alapvetően elektronikusan működik; a résztvevők első személyes találkozójára 2004-ben került sor.

A hálózat egy informális intézmény, mely elősegíti a központi bankok és a BIS közötti információáramlást jegybank-irányítási kérdésekben. Jelenleg 45 központi bank képviselteti magát a hálózatban. Az 1999-es létrejötte óta növekvő szerepe van a következő módon:

1. A BIS által a központi bankoktól igényelt irányítási tárgyú információk elég részletesek, ugyanakkor általában sürgősek. A hálózat tagjai igen értékes szerepet játszanak a BIS által igényelt adatok begyűjtésével. A testre szabott, naprakész válaszok gyors begyűjtése nagyon hasznos a központi bankok számára és nagyon értékes hozzájárulást jelentenek a BIS által fenntartott, jegybanki irányítás tárgyú adatbázis gyarapításához.

2. A hálózat tagjai bármikor a BIS-hez fordulhatnak az általuk igényelt irányítási tárgyú információkért. Ha az információ nem érhető el készen, a tagok és a BIS közösen döntenek el, hogy mi a célszerűbb megoldás: közvetlenül fordulni egy másik taghoz, vagy egy ad-hoc felmérést végezni a teljes hálózatban. Ha a tagok egyénileg keresik meg a másik tagot, a BIS-t informálják, másolatot küldenek a válaszára. Ez lehetővé teszi a BIS számára, hogy

„klíring-ház”-ként működnek, és ha hasonló információt igényelne más jegybank, azonnal rendelkezésre tudjon állni, illetve meg tudjon világítani bizonyos kérdéseket, ami igen hasznos lehet egy szisztematikus, vagy „mélyre fúró” munkánál.

3. A hálózat tagjai a hálózat vezető csoportja (Steering Group) számára inputot nyújtanak az intézményüket leginkább foglalkoztató irányítási kérdések felvetésével, ezáltal segítik az irányító csoportot abban, hogy prioritásokat állítsanak fel az információk begyűjtésében és elemzésében.

Az említett jegybanki irányítás vezetői csoportja egy jegybankelnökökből álló csoport, amely a BIS-nek iránymutatást nyújt a jegybanki irányítási kérdésekkel kapcsolatos munkához, amely a központi banki funkciókkal, és általános intézményi működéssel kapcsolatos információk gyűjtését és elemzését jelenti.

A jegybanki irányítási munka legfőbb fókuszja az intézményi és szervezeti keret, melyen belül a jegybankok a monetáris és pénzpolitikájukat kifejtik, nem pedig a politikák maguk.

A vezető csoportot 1997-ben alakították, szükség szerint, általában 3-6 havi gyakorisággal ülésezik.

A zárt hálózati honlapon a felelős jegybanki irányítás címszó alatt a következő információcsoportok vannak.

Tudástár

Újdonságok és figyelemre méltó információk

Felmérések

Vezetői csoport

Hálózat

Szakérők

A tudástár címszó alatt a következő információcsoportok vannak, melyeken belül található a publikációk, elemzések, elhangzott előadások, konferenciák anyagai:

Jogi alapítás, mandátum, irányítás és elszámoltathatóság

Az egyes jegybanki mandátumokhoz és tevékenységekhez kapcsolható irányítási kérdések

A jegybank és a kormány kapcsolata

A piaccal és a nyilvánossággal kapcsolatos kommunikáció

Pénzügyi szempontok: számvitel, auditálás, kontrolling, kockázatkezelés

Szervezet, erőforrások, hatékonyság, tervezés, költségvetés készítés

4 Miért törekszenek a jegybankok a hatékony működésre?

A jegybankok nem piaci szereplők, eredményességük záloga nem a költséghatékony működés és a piaci verseny. Az okot a jegybanki függetlenségben találjuk meg, amely a jegybanki irányítás egyik fontos sajátossága.

A függetlenség világos célokat és elszámoltathatóságot igényel. Az elszámoltathatóság megköveteli a transzparenciát, a transzparencia és elszámoltathatóság pedig segít fenntartani a függetlenséget.

Ezzel összefüggésben kell a jegybankoknak hatékonyan lenniük, hiszen közpénzből fenntartott intézmények.

5 Benchmarking a MNB-ben 2002 és 2004 között

A 2001. júniusában hatályba lépett új jegybanktörvény kialakításakor, illetve a 3 éves intézményi stratégia megfogalmazása előtt a bank vezetése illetve a törvényalkotó

Pénzügyminisztérium széleskörű – *stratégiai benchmarkingnak* is tekinthető- vizsgálatokat folytatott annak érdekében, hogy az újrafogalmazott jegybanktörvény, illetve az annak megfelelő intézményi működés megfeleljen az Európai Unió követelményeinek és a legjobb európai gyakorlatnak.

A Magyar Nemzeti Bank vezetése által 2002-ben megfogalmazott 3 éves intézményi stratégia a legjobb európai gyakorlatok megismerését és bevezetését kifejezett célként jelölte meg.

A stratégia megfogalmazását követően a szervezeti egységek szintjén is megindultak a „legjobb gyakorlat”- vizsgálatok.

Hamarosan kiderült azonban, a legjobb gyakorlatok kutatása nem is olyan egyszerű, hiába van meg a szakmai ismeret, nem közömbös, hogy milyen módszereket alkalmazunk.

Külön problémát jelentett, hogy egyes vezetők a benchmarkingot akciónak tekintették. Pedig, - jöllehet az egyes folyamatok, illetve funkciók változásának sebessége eltérő, tehát a változások követésének gyakorisága is különböző-, a legjobb gyakorlat keresése *visszatérő feladatot* jelent.

Ezzel a módszerrel lehet csak elkerülni, hogy a bank egyes folyamatai, funkciói lemaradást szenvedjenek a legjobb /elfogadható nemzetközi/ hazai gyakorlatoktól.

Az ilyen lemaradás ugyanis komoly reputációs veszteséget okoz a banknak, még akkor is, ha az adott folyamat nem a bank alaptervékenységéhez kapcsolódik.

A legtöbb szervezeti egység *funkcionális benchmarkingot* végzett. Ebben az időszakban zajlottak ugyanis a nagyobb átszervezések és az újonnan kinevezett vezetők leginkább a szervezeti kérdésekre koncentráltak. Hiányoztak ugyanakkor a folyamatszervezési ismeretek is, a belső folyamatok egy része még csak a feltárás szakaszában tartott.

A funkcionális benchmarkingok sem hatékonyságuk, sem dokumentáltságuk tekintetében nem voltak megfelelőek. A szervezeti egységek általában öngazolásként végezték, és a tapasztalatok hasznosulása sem volt kielégítő.

A kezdeti időszak tapasztalatai alapján világossá vált, hogy **szükséges egy MNB specifikus módszertani segédlet kialakítása** az egyes szakterületek munkájának megkönnyítése, továbbá az MNB egységes fellépésének elősegítése céljából.

Egy kis összegű tanácsadói program keretében elkészült egy kifejezetten MNB-re szabott, belső eljárásrendjeinket, döntési hatásköreinket is figyelembe vevő módszertani segédlet, a **benchmarking kézikönyv**, mely az intraneten elérhető, és amely segítségével bármely szervezeti egység már szakszerű benchmarking vizsgálatot képes végezni.

6 2005. év: átfogó költség- és létszám-benchmarking a svéd jegybankkal

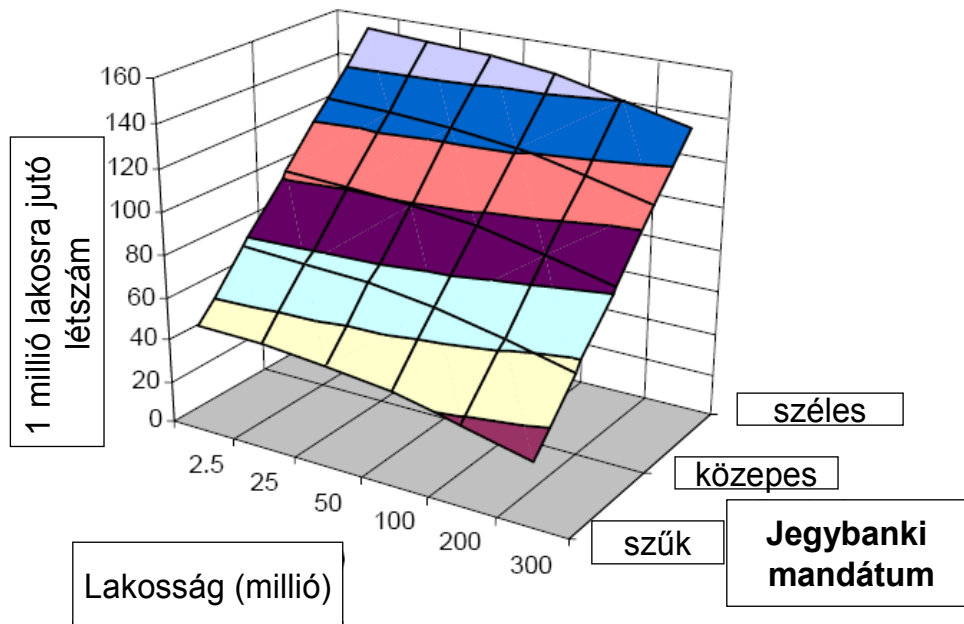
Az MNB szervezeti hatékonysága 2001-2002 években alapvetően profiltisztítással, szervezetkorszerűsítés és folyamatoptimalizálással, normatívák alapján történő létszám racionalizálás mellett jelentősen javult. A 2000. december 31-ei 1316 fős létszám 2004. év végére 938 főre, azaz mintegy 378 fővel csökkent.

2004. évben a stratégiai célok aktualizálása során elhatározás született a hatékonyság további javítási lehetőségeinek feltárására, melyhez az európai uniós jegybankok között leghatékonyabbnak tartott svéd jegybank szolgált alapul.

Azt, hogy a létszámhatékonyságunkkal nem lehetünk teljesen elégedettek, már egy korábbi BIS felmérésből tudtuk.

A BIS 2001-ben az összes jegybank bevonásával széles körű felmérést végzett a jegybankok profiljának, az adott ország nagyságának és a jegybankban foglalkoztatottak létszámának összevetésével. E felmérés légyege az alábbi táblázat:

Jegybankok méretkülönbségének okai



Attól függően, hogy a szűk, közepes és széles mandátumot hogyan értelmezzük, (a szűk mandátum leginkább a svéd jegybankot jellemzi, ahol csak az alapvető jegybanki feladatokat végzik, a széles, pedig azokat a bankokat, melyek maguk végzik a bankjegy-nyomtatást is, továbbá felügyelik a pénzügyi szektort), az MNB valahol a szűk és közepes mandátum között helyezkedik el. Ennek megfelelően a létszámunknak 2004-ben valahol a 600-800 fő között kellett volna elhelyezkedni. Az akkori 900 fő fölötti létszám mindenképpen e felett volt.

Nem szorul különösebb indoklásra, hogy miért a svéd jegybankot választottuk benchmarknak, hiszen a jegybankok körében általános a közvélekedés, hogy az egyike a leghatékonyabb jegybankoknak.

Címszavakban néhány indok:

- Tagja a Központi Bankok Európai Rendszerének, de nem tagja a monetáris uniónak
- Svédország lakosságának száma alig kevesebb Magyarországnál
- Az alapvető jegybanki feladataira koncentrál, az elmúlt 10 évben fokozatosan megszabadult egyéb feladataitól
- Nem feladata a pénzügyi szervezetek felügyelete
- Létszámát az elmúlt 10 évben 826-ról 437-re csökkentette
- A svéd jegybank minden megkeresésünkre eddig is rendkívül nyitott volt.

A korábbi években több benchmarking vizsgálatot folytattunk már Svédországban, és ezek a látogatások igen hasznosnak, informatívnak bizonyultak, a svéd partner pedig igen készséges volt.

A svéd jegybank 2003 éves jelentésében a svéd jegybank elnöke összefoglalójában kiemelte, hogy az a célja, hogy fenntartsa a Riksbank (a svéd jegybank) nemzetközi összehasonlításban is költség-hatékony pozícióját.

Szintén a 2003-as jelentésben volt olvasható, hogy a Riksbank együttműködik az észak-európai jegybankokkal, és részt vesz a fejlődő országoknak az IMF által szervezett segélyprogramjaiban.

7 A benchmarking projekt

A benchmarking projektek sikerének legfőbb kulcseleme mindkét fél részéről a legfelsőbb szintű támogatás.

Ennek megszerzése érdekében az MNB elnöke még 2004. év végén levélben felkereste a svéd jegybank elnökét azzal a kéréssel, hogy álljanak rendelkezésre, benchmarking partnerként. A felkérő levél tisztázta a projekt fókuszát, mely létszám és költséghatékonysági vizsgálat, a deviza-tartalék és piaci kockázatkezelés kérdésköreit nem érintve, mert ott már volt peer audit 2001-ben a svéd kollegákkal, továbbá a készpénzlogisztikai területen csak felszíni vizsgálat, mivel az MNB az ezzel a tevékenységgel kapcsolatos stratégiai döntéseit nemrégiben meghozta, amikor döntött a logisztikai központ építéséről. Szintén a felkérő levél jelölte meg a projektben résztvevő 3 vezetőt, elérhetőségüket és egy nagyvonalú projekt ütemtervet.

A svéd jegybank elnöke januárban válaszolt, készségét fejezte ki, szintén megjelölte a kontakt –személyeket, és elfogadta a projekt ütemtervet.

7.1 Tervezés, minőségbiztosítás

A benchmarking projektek sajátos képződmények, mivel az erőforrások felett a benne résztvevők külön-külön rendelkeznek, lévén külön szervezetek és a „mélyfúrás” igénylő területek csak a vizsgálat közepén derülnek ki.

Mindezt figyelembe véve nem alakítottunk szabályos projektet, mert a svédek nem kívántuk a mi prioritásaink szerinti erőforráskorlátok közé szorítani.

A tervezés a projekt sajátosságai miatt nagyvonalú volt, és utólag sok ponton tévesnek is bizonyult. Eredetileg úgy képzeltük, hogy a svéd partner is tanulni akar a vizsgálatból, és nagyobb aktivitást mutat, az összehasonlítás iteratív lesz. Már az elején kiderült, hogy bár nagyon készségesek, és minden kérdésünkre válaszolnak, nekik azonban nincsenek kérdéseik és adataikat, információikat nem akarják átstrukturálni, a csak svédül elérhető információkat angolra lefordítani.

A tervezés során azzal számoltunk, hogy a funkcionális benchmarking kb. 3 hónapot vesz igénybe és helyszíni látogatások során fogjuk elvégezni a folyamat-benchmarkingot.

Ehhez képest a részfunkció mélységű vizsgálatok annyi információt szolgáltattak a belső (túlzottan bürokratikus) folyamatainkról, illetve felesleges funkcióinkról, a két ország közötti jogi, eljárásrendi, filozófiai különbségekről, hogy sem folyamat-benchmarkingra, sem helyszíni látogatásra nem került sor, és az eredetileg $\frac{3}{4}$ évre tervezett projekt-időtartam fél évre rövidült: az eredetileg 2006 elején megkezdni tervezett eredmény-implementáció 2006 elejére már le is zárult.

A tervezés fázisában a projekt vezetői borítékba helyezték a várakozásaikat. A többség arra számított, hogy a ki fog derülni: a svéd jegybank létszámhatékonyságának a titka az alacsonyabb költséghatékonyság, a nagyobb fokú kiszervezés.

A tényleges eredmények minden várakozásunkat felülmúlták.

A teljes projekt lebonyolítását a magunk részéről szoros *koordináció* és *minőségbiztosítás* mellett végeztük. Ez annyit jelentett, hogy a szervezési osztály minden kimenő és bejövő információt megkapott és a svéd kapcsolat számára is biztosítottuk ugyanezt. Ez módot adott a különböző szakterületek által készített jelentések ellenőrzésére is, a túlzott részletezettségű információkérés megfékezésére, az egyes területeknek az eredeti céltól, a létszám és költséghatékonyság vizsgálatától való „elkalandozás” megakadályozására.

A kölcsönös megértés érdekében megküldtük a svéd partnernek a benchmarking kézikönyvünket és jeleztük, hogy mi e szerint fogunk eljárni.

7.2 Adatgyűjtés

A **svéd partnertől** az alábbi adatokat gyűjtöttük be:

Költségek:

- Működési költségek, euróban (a 2005. évi tervet kaptuk meg, az általuk használt adtrészletességgel)

Létszám/funkció:

- Szervezeti ábra
- SZMSZ
- Szervezeti egységek részletes leírása és létszáma
- A fókuszterületeken részletes létszám / funkcióbontás
- Fókuszterületek szerinti részletes adatok

Részletes összehasonlításhoz megszereztük még:

- Svéd jegybanktörvény
- Svéd közbeszerzési törvény

Az **MNB-n belül** ezeket az adatokat gyűjtöttük össze:

Költségek:

- Működési költségek

Létszám/funkció:

- Szervezeti ábra
- SZMSZ
- Szervezeti egységek részletes leírása és létszáma
- Részletes létszám / funkció felmérés a teljes bankra (FTE-ben)¹
- Fókuszterületek saját részletes adatai

Részletes összehasonlításhoz felhasználtuk még:

- Magyar jegybanktörvény
- Magyar közbeszerzési törvény

7.3 Összehasonlítás és elemzés

7.3.1 A költség-összehasonlítás menete

Adatok összehasonlíthatóságának megteremtése érdekében az adatokat normalizálni kellett:

- megfelelő sorok összehangolása
- költségek egyes költségviselők közötti leosztásának egyeztetése
- vásárlóerő paritás összevetése
- munkabérek összevetése

Adatok összehasonlítása

- Munkabérek
- Működési költségek
- Esetleges kiszervezések

7.3.2 A költség-összehasonlítás eredménye

7.3.2.1 Vásárlóerő paritás

A működési költségek vizsgálatánál először összehasonlíthatóvá tettük az adatokat azzal, hogy vásárlóerő paritáson vizsgáltuk meg azokat.

¹ Full time equivalent= teljes munkaidő egység

(A vásárlóerő paritás adataihoz a Worldbank International Comparison Program eredményét vettük figyelembe)

A működési költségek (administrative costs) vásárlóerő-paritáson csaknem megegyeznek, annak ellenére, hogy az MNB egy kétszer akkora szervezet.

7.3.2.2 Kiigazítás a költségstruktúrában

A képet torzítja, hogy a svéd jegybank egyes funkcióit kiszervezi, amely a költségei között jelenik meg. Ezek a költségek az MNB költségeiben, mint bérköltség jelentkeznek. Ezért az összehasonlítás érdekében a működési költségek közül ezeket kiemeltük.

Kiemeltük továbbá a svéd jegybank költségei közül a közgazdasági Nobel-díj költségét, amely teljesen egyedi, és az MNB-ben semmihez sem hasonlítható.

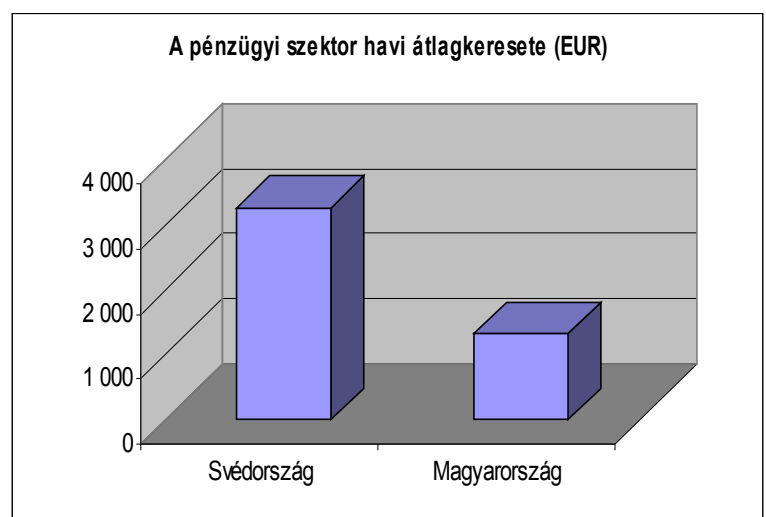
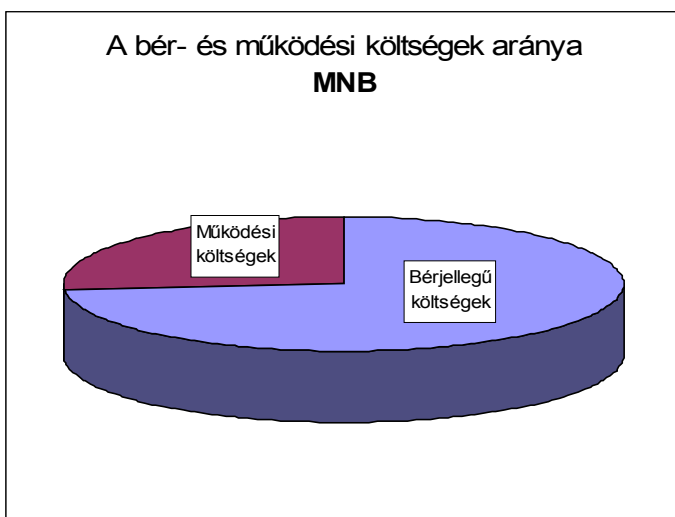
Az így kapott eredményekből az volt látható, hogy bár a módosításokat figyelembe véve az MNB költségei 44%-kal magasabbak, de figyelembe kell venni, hogy a szervezet kétszer akkora.

7.3.2.3 Egy főre számított működési költség

Az összehasonlítás érdekében megvizsgáltuk, mennyi működési költség jut egy főre a két bankban, vásárlóerő paritáson.

Az MNB egy főre számolt költsége csak 66%-a a svéd jegybankénak.

A bérköltségek magas aránya és a bérszínvonal különbsége miatt azonban a költségekkel tovább nem foglalkoztunk, mivel a hatékonyságjavítás legfőbb tartalékai alapvetően nem a működési költségekben, hanem a létszám, illetve bérmegtakarításban van.



7.3.3 A létszám-összehasonlítás menete

Adatok begyűjtése

- SZMSZ, szervezeti ábra, szervezeti egységek leírása

Adatok normalizálása

- Funkciók egyeztetése, egyes funkciókhoz munkaidő hozzárendelése

- Funkciók leírásának összevetése

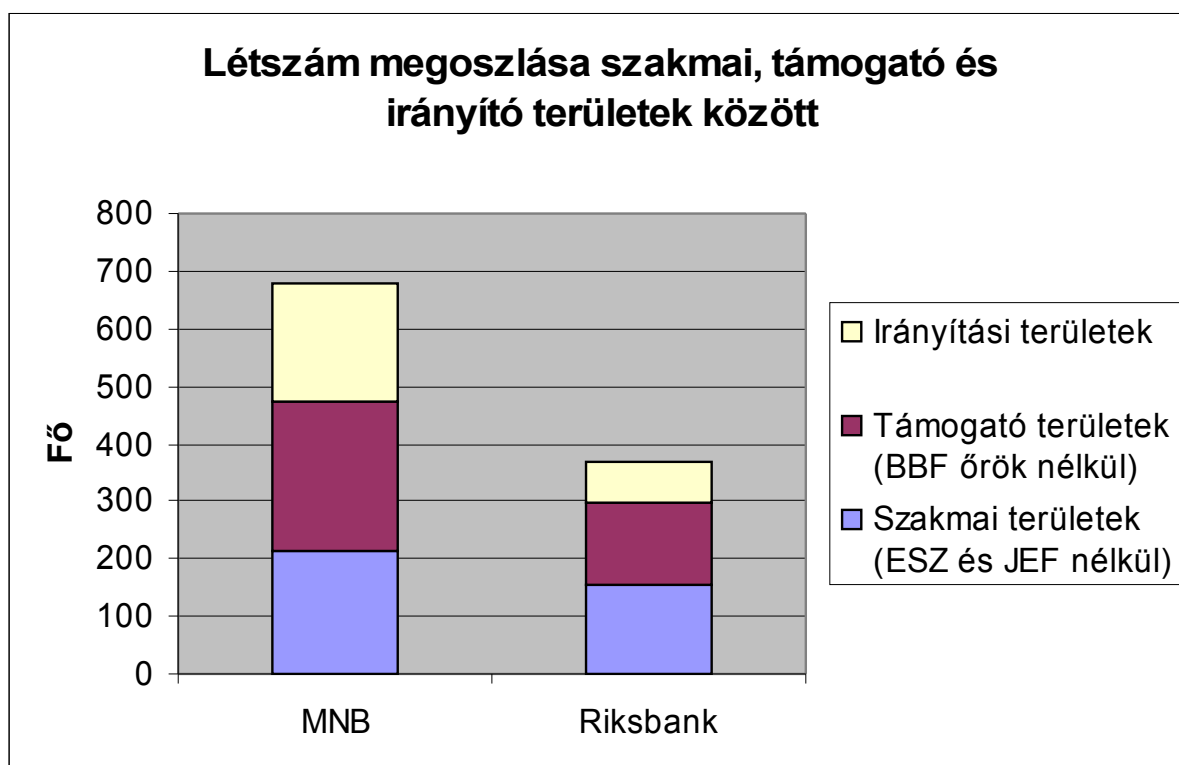
Adatok összehasonlítása

- Összehasonlítás szervezeti egységek szerint
- Összehasonlítás funkciók szerint
- Kulcsterületek részletes összehasonlítása az érintett szervezeti egységek bevonásával.

7.3.4 A létszám-összehasonlítás eredménye

A készpénzkezelésen és a jegybankellenőrzésen kívül nem volt jelentős hatékonysági eltérés a szakmai területeken, az eltérést a funkcionalitásbeli különbség okozta.

Az irányító-támogató és a szakmai területek aránya viszont a svéd jegybankban 55–45%, nálunk 66–33% volt.



(BBF= bankbiztonság, ESZ= emissziós (készpénz) szolgáltatás, JEF= jegybanki ellenőrzés)
E három terület kihagyását az indokolta, hogy a bankbiztonság és a készpénzlogisztikai terület újraszervezésére a logisztikai központ átadása után kerül sor, és ez nagyban torzította volna az összehasonlítást. Jegybanki ellenőrzés pedig nincs Svédországban.

Az eltéréseket területenként megvizsgáltuk ok-okozati összefüggések szerint is.

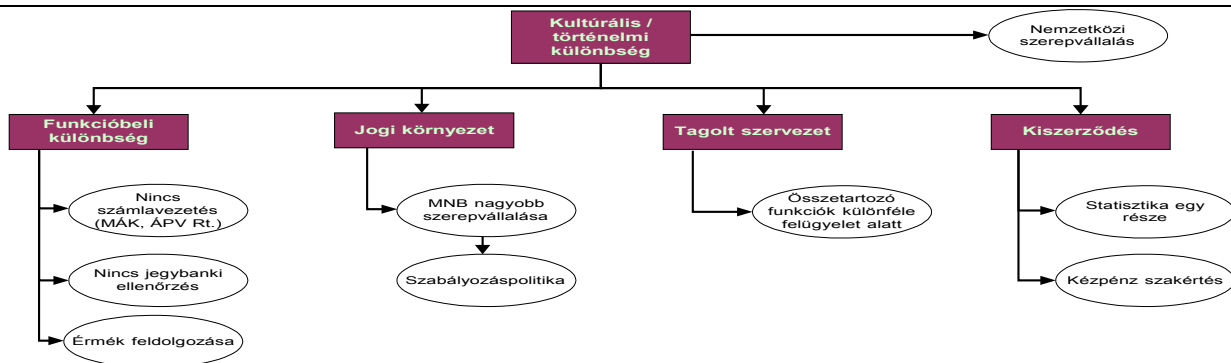
Ehhez az egymásközi összefüggés diagrammot készítettük el, egy szűkebb körű brainstorming-ot követően.

Jelmagyarázat:

A zöld ovális jelzés és a zöld nyíl jelzi a visszaható hatásmechanizmust, amit közérthetően úgy lehetne kifejezni, hogy „sokan vagyunk, mert sokan vagyunk”. Jellemző példa erre a belső ellenőrzés létszáma: a nemzetközi gyakorlat szerint a teljes létszám 1,5%-a, azaz nagyobb szervezett, nagyobb ellenőrzési apparátus.

A SZAKMAI TERÜLETEK ELTÉRÉSEI A KULTURÁLIS / TÖRTÉNELMI KÜLÖNBSÉGEKRE VEZETHETŐEK VISSZA

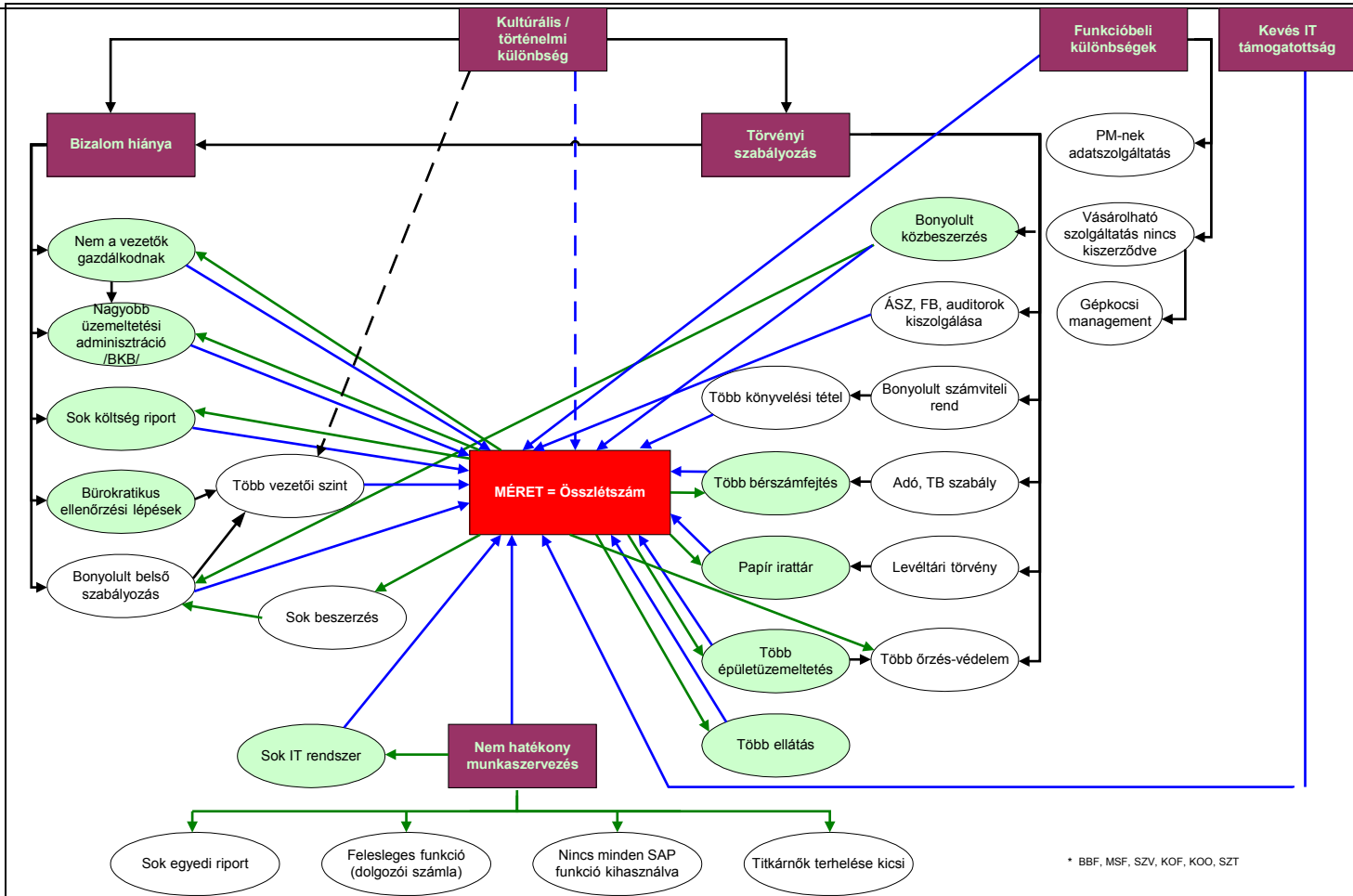
A szakmai terület eltéréseinek ok-okozati összefüggései



SOK ENERGIÁT FORDÍTUNK SAJÁT MAGUNK FENNTARTÁSÁRA

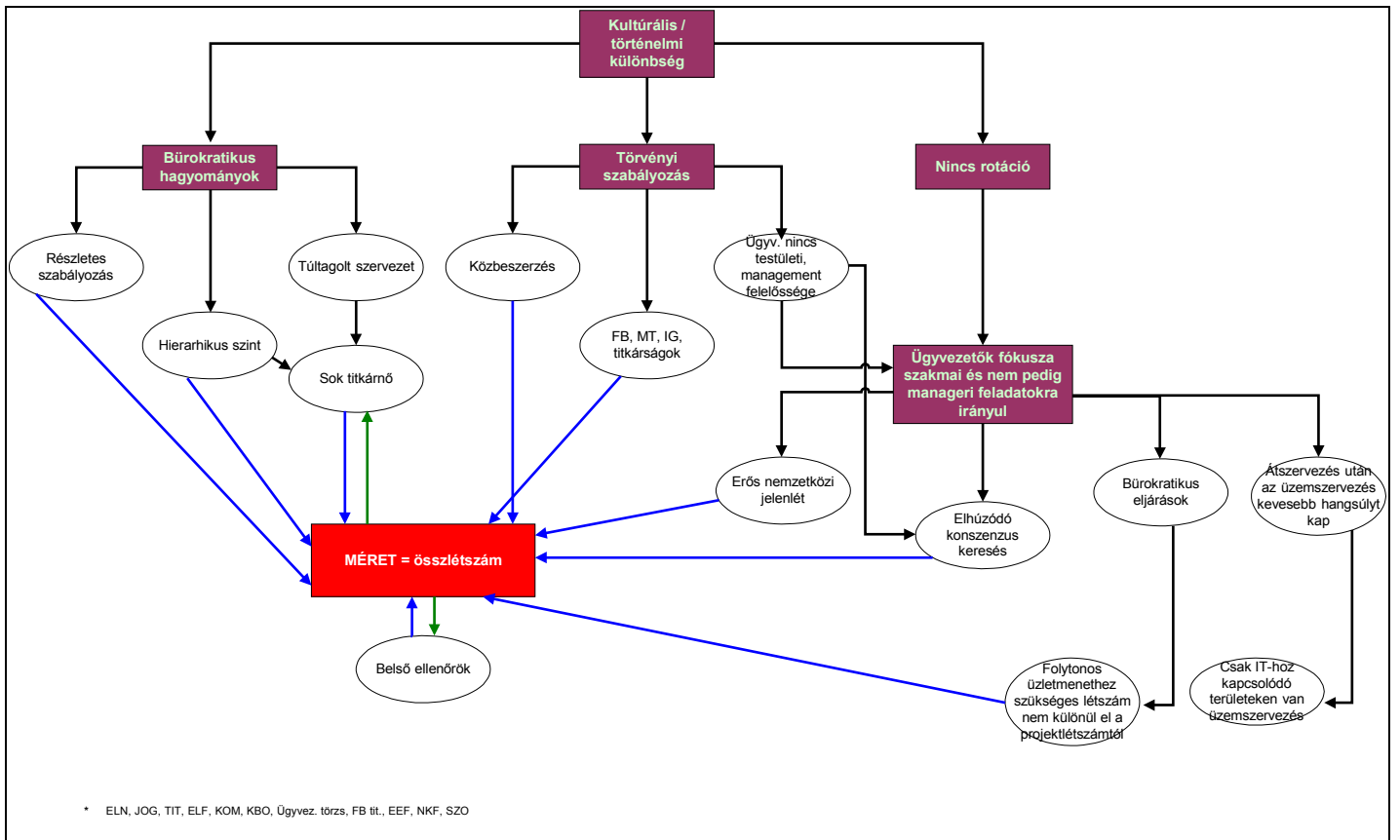
A támogató funkciók eltéréseinek ok-okozati összefüggései

* PSF, JEF, PEF, ESZ, PDF, KEO, KGF, PPF, STF, BMF

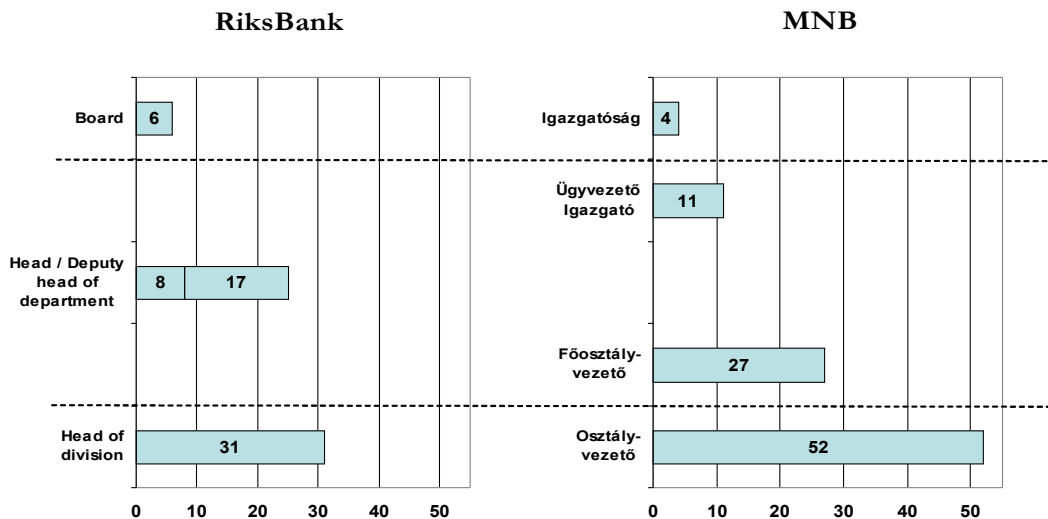


HAGYOMÁNYOK ÉS ELTÉRŐ KÖRNYEZET AZ IRÁNYÍTÁSBAN

Az irányító területek eltérésének ok-okozati összefüggései



HÁROM VEZETŐI SZINT A RIKSBANKBAN, NÉGY AZ MNB-BEN Vezetői hierarchiák összehasonlítása



7.4 Adaptálási fázis

7.4.1 Az eredmények kommunikálása

A benchmarking vizsgálatok eredményét a bank felső vezetése egy, kétnapos kihelyezett vezetői értekezleten tárgyalta meg. Itt kerültek ismertetésre a vizsgálat átfogó eredményei és az egyes szakterületek elemzései, melyeket a vezetők megvitattak. Ugyanezen az értekezleten a vezetés meghatározta a főbb célokat.

A kihelyezett vezetői értekezlet után a felső vezetés az eredményeket és az új célokat először a középvezetői körnek tartott vezetői tréningen, majd az ezt követő napon teljes állományülésen ismertette az eredményeket és a benchmarking vizsgálat alapján elindított **működésfejlesztési programot**. A program főbb elemeit a bank intranetes honlapján is közzétették. A program formális jóváhagyására az e tárgyban megtartott igazgatósági ülésen került sor. A bank elnöke az intézkedésekről tájékoztatta a Monetáris Tanácsot is.

7.4.2 Benchmarking partner felé visszacsatolás

A benchmarking etika megköveteli, hogy a projekt lezárásáról, a projekt kapcsán elhatározott jobbitó intézkedésekről tájékoztassuk a partnert. A formális döntések után az MNB elnöke levelet írt a Svéd jegybank elnökének, melyben a köszöneten túl ismertette a főbb intézkedéseket, melyek kifejezetten a benchmarking vizsgálatnak voltak köszönhetőek. A vezetői értekezlet prezentációs anyagát pedig elküldtük a projekt svéd koordinátorának.

7.5 A benchmarking eredményeinek felhasználása

7.5.1 Célok kitűzése, módosítása

A kihelyezett vezetői értekezlet a projekt eredményei kapcsán pontosította a középtávú célkitűzéseit is. A banknak továbbra is célja maradt, hogy az ERM² II-be való belépés idejére szakmailag és a működési feltételeket tekintve a legkiválóbb jegybankok közé tartozzon. Ez azonban másként jelentkezik a szakmai és másként a támogató, irányító területeken: szakmai területen minőségcélok kitűzése, a minőség folyamatos javítása a cél, míg a támogató területeken a hatékonyság javítása. A szakmai és támogató területek létszamarányának jelentős javítása révén példát kell mutatnunk a költségvetési intézmények számára is.

7.5.2 Fejlesztési projektek, akciók azonosítása

A benchmarking vizsgálatból származó hatékonyságjavító intézkedések végrehajtására a bank **működésfejlesztési programot** indított két lépcsőben, mint azt már a kommunikációnál említettem. Az első ütem 2006. év végéig tartott, a második ütem a Logisztikai központ üzemelésének megkezdéséig tart. A működésfejlesztési program eredményeképp az első ütemben mintegy 100, a második ütemben további 100 fő létszámcsökkentést várt el. Az intézkedések a következőképpen történtek:

7.5.2.1 Funkcióbeli különbségek, funkciók szükségességének felülvizsgálata

- A *jegybankellenőrzési funkció* – mely a svéd jegybankbankban nincsen- akkori formájában és terjedelmében történő további fenntartását szükségtelenné, és nem hatékonynak minősítette a vezetés. A funkció egy részét csökkentett terjedelemben és létszámmal a szakterületekhez: a statisztikai és a pénzforgalmi főosztályokra kerültek áthelyezésre. Az adatszolgáltatás utólagos ellenőrzése helyett a bank fokozatosan áttért a partnerek *minőségbiztosítási rendszer* keretében történő kezelésére, mely kiterjed a felhasználói igények felmérésétől kezdve a kérdőívek megtervezésén, az

² ERM = árfolyam-mechanizmus

adatgyűjtésen, adatelőkészítésen, a statisztikai feldolgozáson keresztül egészen a publikációig és a felhasználói elégedettség méréséig.

Az adatszolgáltatónál végzett ellenőrzések mellett — szükség szerint a helyszínen — kiterjesztette az oktatási és konzultációs tevékenységet.

- A bank által nyújtott számlavezetési szolgáltatások körét modernizációval szűkítette, mely egyrészt a pénzforgalmi megbízások kizárólagos elektronikus fogadását, másrészt a Magyar Államkincstár részére nyújtott számlavezetési szolgáltatás egyszerűsítését jelentette, illetve a nem integrált takarékszövetkezetek számára bonyolított deviza-tranzakciókkal voltak kapcsolatosak.
- A negyedéves gyakoriságú követelés-értékelésről a bank áttért az éves gyakoriságra.
- A dolgozói számlakezelést, hitelkezelést megszüntette, kereskedelmi bankhoz történő átszerződéssel (olyan kondíciókkal, hogy a dolgozók nem kerültek rosszabb helyzetbe).
- A raktározási tevékenységet a standard irodabútor terv és az új bútorellátási irányelvek bevezetése után megszüntette.

7.5.2.2 Kiszervezések

- A működési szolgáltatások terén további kiszervezési lehetőségekkel élt: gépkocsik műszaki kezelése, liftfelügyelet.
- A számítástechnikai alkalmazásfejlesztési csoport a „dobozos alkalmazásokkal” fokozatosan kiváltásra került
- A banküzemmel kapcsolatos jogi feladatokat ügyvédekkel látatta el, főállású alkalmazottak helyett.

7.5.2.3 Hatékonyságjavítás

- A kézbesítői szolgáltatások: háromkörös helyett kétkörös kézbesítés került bevezetésre a központi postabontóból.
- A protokoll és titkárnői kisegítést jelentősen csökkentette.
- Az utazó a SAP (az MNB által alkalmazott könyvelési rendszer) utazási modul bevezetésével közvetlenül kerül kapcsolatba az implant irodával, és saját maga intézi az utazásával kapcsolatos teendőket, ezzel csökkenthetővé vált az utaztatás létszáma. A költségek elszámolása utólag történik meg, azaz megszűnt a dologi költségekre eddig juttatott előleg. A szálloda költségeit azokban az esetekben, amikor nem átutalással fizeti a bank, az utazók a bank által biztosított bankkártya segítségével fizethetik ki. A külföldi taxi költségeket az utazó előlegezi meg, a bank utólagosan számla alapján téríti vissza. A napidíjat munkabérszámlára utalja a bank.
- Az újonnan bevezetett számlavezető rendszer eredményeképp az adatszolgáltatás területén létszámcsökkentés vált lehetővé. Az adattárház és az új statisztikai rendszerek bevezetését követően további létszám-megtakarítás érhető el.
- A jelenlegi sok emberi erőforrást igénylő tervezési és visszamérési rendszerünket egyszerűsítettük a meglévő költséggazdálkodási modellen belül, a tervezés alacsonyabb részletezésével.
- A felső vezetés számára készülő kontrolling előterjesztések, tájékoztatók magas munkaerő igényűek, ezért a felső vezetés megelégedett a negyedévi elemzéssel, havi gyakorisággal pedig táblázatokat kap.
- A kiküldetéssel és munkába járással kapcsolatos előlegek megszüntetésre kerültek.
- A decentralizált beszerzési modellt felülvizsgálta és az SAP reorganizációhoz kapcsolódóan a beszerzést központosította, illetve munkafolyamat-támogató alkalmazással segítette. Emellett a közbeszerzés hatálya alá nem tartozó beszerzési eljárások rugalmasságát növelte. Az ügyvitel egyszerűsítéséhez tanácsadót vett igénybe. A beszerzéseknél ahol lehetett, áttért keretszerződések kötésére.

7.5.2.4 Rugalmasabb működés, dereguláció

A nagyszámú, bürokratikus belső szabályaink egyszerűsítését határozta el a vezetés. A szabályok száma jelentősen csökkent, mivel a szervezeti kultúra már lehetővé tette a vezetők és a munkavállalók nagyobb felelőssége mellett a szabályozottság biztosítását kevesebb szabály mellett is. A dereguláció nem járt a kockázat növelésével. A dereguláció támogatására a vezetés szervezeti kultúra-fejlesztést is alkalmazott, a felhatalmazáson alapuló kultúra (empowerment) megerősítése érdekében.

7.5.2.5 A szervezet karcsúsítása

A működésfejlesztési program 2005 közepén történt meghirdetésének első sokkját követően- a szervezet változásbefogadó képességét is figyelembe véve- 2006. elején differenciált, de radikális szervezet-karcsúsításra került sor: a tudásvezérelt szervezeti egységeknél megszűnt, míg a folyamat illetve technológia- vezérelt szervezeti egységeknél megmaradt a belső tagozódás. 2007 közepén pedig további szervezeti egyszerűsítés következett be, az új elnök megszüntette a középirányítói (igazgatói) szintet, továbbá szervezeti összevonásokat rendelt el.

7.6 Az implementációs fázis során alkalmazott módszerek

7.6.1 Akciótervek kialakítása

A fenti -azóta már megvalósult- programban foglaltak megvalósítására részletes ütemterv készült. A nagyobb, elvi jelentőségű kérdésekben, pl. jegybankellenőrzés külön igazgatósági döntés született, a többi racionalizálási lépés az ügyvezető igazgatók feladata volt.

A teljes programot a szervezési osztály fogta össze amellet, hogy a deregulációs folyamatot is irányította.

7.6.2 Támogatás és erőforrások biztosítása

A program sikerének garanciája a legfelsőbb vezetés magas fokú elkötelezettsége volt.

A működésfejlesztési program szponzora az első alelnök volt.

Mindemellet külső tanácsadó bevonására is sor kerül, első sorban ügyvitel-szervezési tanácsadás formájában.

7.6.3 Az akciótervek megvalósítása és az eredmények figyelemmel kísérése

Azon túlmenően, hogy a programmal összefüggő jelentősebb ügyekben az igazgatóság döntött, a program előrehaladását negyedévente nyomon kísérte.

8 Az eredmény

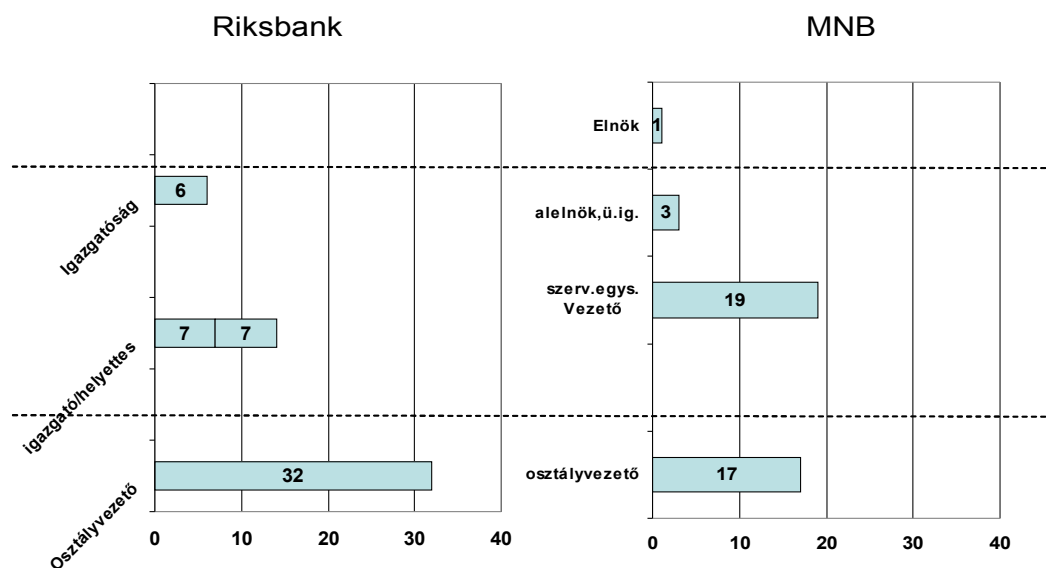
A létszám és költségadatok, továbbá a szervezeti struktúra alakulása jól mutatja a program sikerét.

Hatékonyság javulás a létszám és a költségek tükrében

	2004	2005	2006	2007(előzetes)
Működési költségek (Mft)	13 524	14 883	14 794	14 500
Átlag létszám (fő)	936	896	773	715

Forrás: MNB éves jelentések

Hierarchia 2007



Forrás: MNB, illetve Riksbank honlapja

9 Összefoglalás

A jegybankok sajátos, sem a piaci, sem az államigazgatási szerveknél megszokott módon nem kezelhető, értékelhető szervezetek. Legfőbb célkitűzésük - az árstabilitás elérése és fenntartása - mellett többféle, az alapvető célkitűzésükhöz nem, vagy csak alig kapcsolódó feladatai vannak.

A célkitűzésük elérésében számos, a jegybank hatókörén kívül eső tényező segíti, illetve akadályozza. A jegybanki működés milyenségének megítélése tehát még a célkitűzések megvalósulásától is független lehet.

A jegybankoknak a függetlenségük miatt hatékonyak is kell lenniük, hiszen közpénzből fenntartott intézmények. Hatékonyságuk megítéléséhez nem adnak elég támpontot a pénzügyi kimutatásai. Mindezek alapján a hatékonyság növelés legfőbb módszere a rendszeres, váltakozóan alsó és felsőszintű megközelítésű benchmarking vizsgálat. A benchmarking vizsgálatokat az egyes funkciók szerint eltérő partnerekkel lehet elvégezni, vagy pedig átfogóan egy másik jegybankkal.

A jegybankok közötti benchmarking tevékenységet a Nemzetközi Elszámolások Bankja, a BIS benchmarking klubként támogatja, de az igazán árnyalt vizsgálatokhoz csak kevés támogatást tud adni.

A hatékonyságot és minőségjavítást célzó rendszeres vizsgálatok a jegybankok esetében nemcsak lehetőség, hanem, az elszámoltathatóság és transzparencia miatt, kötelesség is.

A jegybankoknak, bár méretüket tekintve közepes intézmények, mind a pénzügyi, mind pedig az államigazgatási szektor számára követendő példát kell mutatniuk.

Mivel a jegybankok nem külső, piaci kényszer alapján növelik hatékonyságukat, a folyamatos fejlesztés, kiválóságra törekvés belső indíttatásból kell, hogy fakadjon. Ehhez a többi szervezethez képest még nagyobb felső vezetői elkötelezettség szükséges.

10 Felhasznált irodalom

Cím	Szerző	Kiadó	Év
Improving the Management of a Central Bank – A Case Study	John Mendzela	IMF	
Benchmarking	Anne Evans	Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó	1997
BPR: Vállalati folyamatok újraszervezése	Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro	Műszaki Könyvkiadó	1998
Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek	Ternovszky Ferenc	Szókratész Külgazdasági Akadémia	2000
Best practice measurement strategies: Linking people, communication and business performance	Editor Paul Wright	[Chicago] : Melcrum Publishing Ltd	2003
<u>On central bank efficiency (2003)</u>	M. Blix, S. Daltung and L. Heikensten	Sveriges Riksbank Economic Review	2003
Applying efficiency measurement techniques to central banks	L.J. Mester	Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Paper	2003
Benchmarking kézikönyv (MNB-Kvalikon Kft)			2004