

# Folyamat optimalizálási dokumentum IV.

***Kötelezettségvállalás folyamata – Budapest Főváros XXI. Kerület  
Csepeli Polgármesteri Hivatal (és önkormányzat)***

*(mellékleti dokumentum, 4. sz. melléklet)*

## 10. számú fejlesztési részterület

Önkormányzati folyamatok fejlesztésének lehetőségeit  
bemutató koncepció 4. sz. melléklete

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0029 projekthez

Verziószám: 3.0 verzió

Budapest, 2014. szeptember 30.



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
**06 40 638 638**



A projekt az Európai Unió támogatásával,  
az Európai Szociális Alap  
társfinanszírozásával valósul meg.

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1</b>	<b>A KÖTELEZETTSÉGVÁLLALÁS FOLYAMATÁNAK OPTIMALIZÁLÁSA.....</b>	<b>3</b>
1.1	A folyamatoptimalizálás terjedelme .....	3
1.2	A kötelezettségvállalás jogszabályi háttere.....	3
1.3	A kötelezettségvállalás belső szabályozottsága .....	3
1.4	Javaslat a kötelezettségvállalás folyamata hatékonyságának növelésére, az Utasítás módosítására .....	4
1.4.1	Az Kötelezettségvállalás Szabályzatával összefüggő javaslatok.....	4
1.5	A folyamat alapadatai.....	5
1.6	A fejlesztés terjedelmének és céljának kijelölése .....	5
1.6.1	Folyamatfejlesztési terv .....	6
1.7	A folyamat felmérése .....	7
1.7.1	A kötelezettségvállalás jelenlegi folyamata .....	7
1.7.2	A kötelezettségvállalás folyamatteljesítményének meghatározása.....	8
1.8	A folyamat elemzése .....	9
1.8.1	Veszteségek feltárása.....	9
1.8.2	Hozzáadott értékelemzés.....	10
<b>2</b>	<b>FEJLESZTÉSI JAVASLATOK .....</b>	<b>11</b>
2.1	A kötelezettségvállalás javasolt folyamata.....	13

### Ábrák jegyzéke

1. ábra:	A fejlesztés során vizsgált folyamatterjedelem .....	6
2. ábra:	Folyamatfejlesztési terv .....	6
3. ábra:	A kötelezettségvállalás jelenlegi folyamata .....	7
4. ábra:	A kötelezettségvállalás folyamatlépései .....	8
5. ábra:	Hozzáadott érték elemzés.....	11
6. ábra:	A kötelezettségvállalás javasolt folyamata – elektronikus ügymenettel.....	13

### Táblázatok jegyzéke

1. táblázat:	Mérési alapadatok.....	5
2. táblázat:	A folyamat alapadatai .....	5
3. táblázat:	az értékelemzés eredménye .....	9
4. táblázat:	A folyamat feszültségpontjai (veszteségforrások) és prioritások .....	10
5. táblázat:	Fejlesztési javaslatok listája.....	12

## 1 A kötelezettségvállalás folyamatának optimalizálása

### 1.1 A folyamatoptimalizálás terjedelme

Jelen tanulmányban a Hivatal (és az önkormányzat) kötelezettségvállalásának folyamatát a folyamat hatékonyságának és optimalizálásának érdekében – a Hivatal belső ügymenetére figyelemmel - tekintettük át, és fogalmaztunk meg javaslatokat.

A tanulmánynak a kötelezettségvállalás szabályozása jogszabályi megfelelőségének vizsgálata nem volt feladata. A kötelezettségvállalás szabályosságát a folyamat szempontjából vizsgáltuk és értékeltük.

### 1.2 A kötelezettségvállalás jogszabályi háttere

A kötelezettségvállalás részletszabályait

- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Áht.),
- az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet, illetve
- az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (XII.24.) Korm. rendelet
- a Nemzetgazdasági Miniszter által 2012. évben kiadott Magyarországi államháztartási belső kontroll standardok (Útmutató) rendelkezései határozzák meg.

### 1.3 A kötelezettségvállalás belső szabályozottsága

A Hivatal a saját (és az önkormányzat, mint költségvetési szerv) működése tekintetében a kötelezettségvállalást a 4/2014. (IV.1.) számú Polgármesteri-Jegyzői közös utasításban (Utasítás) szabályozta.<sup>1</sup>

Az Utasítás hatálya, célja

Az Utasítás hatálya Budapest XXI. Kerület Csepel Önkormányzata önkormányzati (továbbiakban: önkormányzat), Budapest Főváros XXI. Kerület Csepeli Polgármesteri Hivatal (továbbiakban: Hivatal) és a Nemzetiségi Önkormányzatok költségvetésében meghatározott kiadási és bevételi előirányzatokra terjed ki.

Az Utasítás kiadásának célja az önkormányzat, a Hivatal és a Nemzetiségi Önkormányzatok feladatainak szakszerű végrehajtásához kapcsolódó (pénzügyi) gazdálkodási feltételek biztosítása érdekében

- **a kötelezettségvállalás,**
- pénzügyi ellenjegyzés,
- teljesítésigazolás,
- az érvényesítés,
- az utalványozás, utalványozás ellenjegyzésének, valamint
- a fizetési kötelezettség teljesítésének szabályozása.

---

<sup>1</sup> a továbbiakban a Hivatal és önkormányzat helyett a Hivatal-t említjük, az önkormányzatra vonatkozó megállapításokat csak akkor jelezzük külön, amennyiben az indokolt

Tekintettel arra, hogy az önkormányzat és a Hivatal önálló jogi személy, a kötelezettségvállalásra felhatalmazottak körét a két jogi személy vonatkozásában külön kell szabályozni, azonban külön szabályzatot a két költségvetési szervre vonatkozóan nem indokolt és nem szükséges meghatározni.

Ennek megfelelően az Utasításban az önkormányzati kötelezettségvállalásra és a hivatali kötelezettségvállalásra más-más személyek kerültek kijelölésre, az Utasítás mellékleteiben foglaltaknak megfelelően.

A kötelezettségvállalás folyamatának szabályozása és végrehajtása – mind a hivatali, mind az önkormányzati - kötelezettségvállalás esetén megfelelő.

#### **1.4 Javaslat a kötelezettségvállalás folyamata hatékonyságának növelésére, az Utasítás módosítására**

Rövid távon a kötelezettségvállalás folyamata hatékonyságának növelésére javasoljuk:

- a végleges aláírt szerződések eredeti példányainak közvetlenül a Városgazdálkodási Ágazat részére történő megküldésének elrendelését,

Hosszú távon:

- a kötelezettségvállalás folyamatának elektronikus ügykezelő rendszerrel történő támogatását,
- a Hivatal kötelezettségvállalásban érintett szakmai szervezeti egységei részére betekintési jogosultság lehetővé tétele az előirányzatok felhasználása alakulásának folyamatos figyelemmel kísérése érdekében.

##### **1.4.1 Az Kötelezettségvállalás Szabályzatával összefüggő javaslatok**

Az Utasítást – mint fentebb is említettük - jelen tanulmányban (mellékletben) - jellemzően a kötelezettségvállalás folyamatának végrehajtása szempontjából vizsgáltuk. Egyéb szabályossági, megfelelőségi szempontok vizsgálatára a tanulmány nem terjedt ki. Azonban a kötelezettségvállalást, mint folyamatot a törvényi előírásoknak megfelelően szabályosan kell végrehajtani, ezért néhány szabályossági kritérium és feltétel vizsgálata, megléte a folyamat végrehajtása tekintetében is elengedhetetlen volt.

A **Kötelezettségvállalás szabályozása megfelel** a jogszabályi előírásoknak. Kisebb módosításokat az alábbiak szerint javasolunk átvezetni az Utasításon:

- A Hivatal esetében a Városgazdálkodási Ágazat vezetője az aljegyző helyettesítése körében kötelezettségvállalásra és ellenjegyzésre is felhatalmazott, ezért az Utasításban javasoljuk rögzíteni az összeférhetetlenség szabályaira való rendelkezés jogszabályi hivatkozását.
- Az Utasítás mellékletei számának csökkentése, az áttekinthetőség érdekében **összefoglaló táblázatot** javasolunk a felhatalmazottak körének kijelölésére, a **konkrét nevek helyett a beosztás (munkakör) megjelölésével**, melyet a tanulmány 8. számú mellékletében csatoltunk. A melléklet mintát valamennyi jogi személy (Hivatal, önkormányzat és nemzetiségi önkormányzat) tekintetében javasolunk a fentiek szerint felhasználni az áttekinthetőség és a mellékletek számának csökkentése érdekében.

Az Utasításban elegendő utalni arra, hogy a konkrét neveket tartalmazó felhatalmazásokat a Városgazdálkodási Ágazat kezeli és folyamatosan aktualizálja.

- az Utasításban rendelkezni arról, hogy a végleges – szerződő partner által aláírt – kötelezettségvállalás eredeti dokumentumát közvetlenül a Városgazdálkodási Ágazat részére kell megküldeni.

### 1.5 A folyamat alapadatai

A tanulmányban rögzítetteknek megfelelően az alábbi táblázatban rögzítettük a folyamat mérési alapadatait:

Mérési alapadatok	
Folyamat	Kötelezettségvállalás folyamata
Minőségcél	átfutási idő csökkentése, hatékonyság és IT támogatottság növelése
Célérték	a fejlesztés eredményeként lecsökkentett átfutási idő 9 nap <sup>2</sup>
Alsó/felső tűréshatár	minimum érték 9 nap/maximum érték 10 nap
Mérési egység	munkanap
Adatforrás	intézményi adatszolgáltatás, interjúk
Mérés gyakorisága	egyszeri, fejlesztéshez kapcsolódó
Mérési időszak	2014.

1. táblázat: Mérési alapadatok

A kötelezettségvállalás folyamatának főbb adatait az alábbi táblázat tartalmazza:

#### A kötelezettségvállalás folyamat főbb adatai

Ssz.	Kötelezettségvállalás folyamat főbb adatai
1	A kötelezettségvállalás <b>szabályozása</b> megfelel a hatályos jogszabályi előírásoknak.
2	A kötelezettségvállalás <b>végrehajtásának folyamata</b> megfelel a hatályos jogszabályi előírásoknak.
3	A kötelezettségvállalás analitikus nyilvántartását informatikai program támogatja. A hivatali szervezeti egységek nincs azonnali naprakész információja az előírányzatai alakulásáról, kérésre papír alapon jutnak információhoz.
4	A kötelezettségvállalás <b>végrehajtásának folyamatát</b> nem támogatja egységes informatikai alkalmazás.
5	A folyamatot lassítja az informatikai támogatottság hiánya, és a szerződés késedelmes megküldése a pénzügyi ágazatnak.

2. táblázat: A folyamat alapadatai

### 1.6 A fejlesztés terjedelmének és céljának kijelölése

<sup>2</sup> a teljes folyamat végrehajtására

## A fejlesztés során vizsgálat folyamatterjedeleme

	Része volt a vizsgálatnak	Nem volt része a vizsgálatnak
Kötelezettségvállalás	A kötelezettségvállalás <b>folyamata</b> szabályozottságának és végrehajtásának vizsgálata, fejlesztési javaslat a hatékonyság növelése érdekében	A kötelezettségvállalás szabályzata jogszabályi megfelelőségének vizsgálata. Az utalványozás, érvényesítés feladatait a kifizetések (szállítói számlakezelés) folyamatának vizsgálata keretében tekintettük át. A kötelezettségvállalás folyamatát a szállítói számla beérkezéskéig terjedő feladatokig vizsgáltuk.

1. ábra: A fejlesztés során vizsgált folyamatterjedeleme

A kötelezettségvállalás folyamat optimalizálásának lehetőségét elsősorban az **átfutási idő csökkentésének**, bizonyos **egyszerűsítések**, valamint a **hatékonyság növelése** érdekében vizsgáltuk meg, illetve ezek érdekében tettünk javaslatokat.

A kötelezettségvállalás folyamat **fontos problémáiként** azonosítottuk, hogy

- **nem támogatja megfelelő informatikai alkalmazás**, ezáltal a feladat ellátása **időigényes, nem kellően hatékony**,
- a kötelezettségvállalás folyamatában résztvevő hivatali szakmai szervezeti egységek nem rendelkeznek hozzáféréssel (betekintési jogosultsággal) az aktuális és várható teljesítési adatok, előirányzatok megismerésének érdekében a kötelezettségvállalás nyilvántartásához<sup>3</sup>

### 1.6.1 Folyamatfejlesztési terv

A tanulmányban foglaltaknak megfelelően a folyamatfejlesztési tervet az alábbi táblázat tartalmazza:

#### Folyamatfejlesztési terv

Folyamat	Fejlesztést kiváltó okok	Projek terjedelmen belül
Kötelezettségvállalás	A kötelezettségvállalás végrehajtási folyamata hatékonyságának növelése	Standard kötelezettségvállalási folyamat a hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően. A folyamat kezdő lépése az eredeti előirányzatok rögzítése a Gordius rendszerben, a folyamat záró lépése a szállítói számla beérkezése a Hivatalba (önkormányzatba)
Folyamat	Probléma meghatározása	Projekt terjedelmen kívül
Kötelezettségvállalás	A kötelezettségvállalás folyamatát nem támogatja elektronikus dokumentumkezelő program, a hivatali szervezeti egységek elkülönült elhelyezkedéséből és a papír alapú iratkezelésből adódó hosszabb átfutási idő.	Elektronikus dokumentumkezelő rendszer bevezetése, Kötelezettségvállalás szabályzatának módosítása
Folyamat	Célmeghatározás	Végrehajtásban résztvevők
Kötelezettségvállalás	A Hivatal és az önkormányzat kötelezettségvállalás folyamata átfutási idejének csökkentése. <b>Hiba:</b> a kötelezettségvállalás ellenjegyzés előtt, ellenjegyzés nélkül történik meg, illetve két hétnél több időt vesz igénybe	Hivatal Városgazdálkodási Ágának vezetője, Jegyző, Aljegyző, informatikus, alpolgármesterek és Intézményirányítási Ág vezetője

2. ábra: Folyamatfejlesztési terv

<sup>3</sup>hosszabb távon a vezetői információs rendszert javasoljuk kiterjeszteni az előirányzatok alakulásának megtekintéséhez, folyamatos nyomon követéséhez

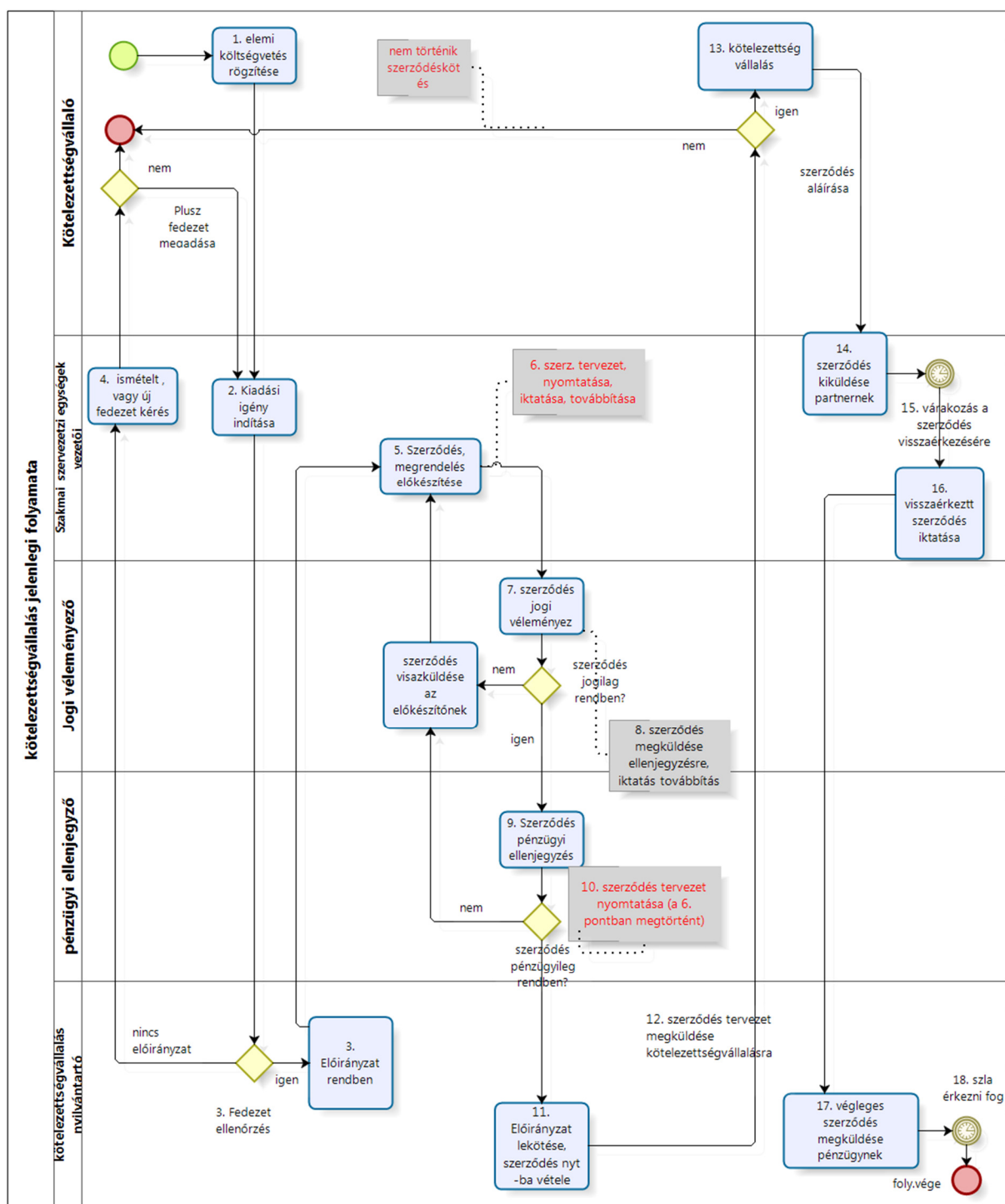
A javítási célok fókuszában a folyamat átfutási idő-igényének csökkentése, a hatékonyság növelése, a folyamatban résztvevők leterheltségének csökkentése állt.

## 1.7 A folyamat felmérése

### 1.7.1 A kötelezettségvállalás jelenlegi folyamata

A kötelezettségvállalás jelenlegi gyakorlata (folyamata) megfelel a jogszabályi előírásoknak.

#### A kötelezettségvállalás jelenlegi folyamata



3. ábra: A kötelezettségvállalás jelenlegi folyamata

### 1.7.2 A kötelezettségvállalás folyamatteljesítményének meghatározása

A kötelezettségvállalás folyamatteljesítményének meghatározásához felsoroltuk és sorrendbe raktuk a jogszabályi előírások szerinti folyamat-lépéseket, majd ezt követően adatot kértünk a Hivataltól a folyamatlépések időigényének megállapítása érdekében.<sup>4</sup>

A kötelezettségvállalás folyamata a Hivatalban **szabályos módon történik**. Rövid távon módosítási javaslatokat a hatékonyság, illetve az átfutási idő csökkentésének érdekében fogalmaztunk meg. Az alábbi táblázat **jelenlegi értékei** azt mutatják, hogy az átfutási időt egyrészt a szerződésnek a partnertől való visszaérkezése, másrészt a végleges, mindenki által aláírt szerződésnek a pénzügyi szervezethez való visszaérkezése jelentős mértékben növeli, ezáltal a hatékonyságot csökkenti.

Ssz.	kötelezettségvállalás folyamatlépési	Időigény		mérték- egység	Megjegyzés
		jelenlegi	cél		
1	költségvetés eredeti előirányzatainak rögzítése főkönyvben	32	16	óra	4 nap
2	fedezet kérés (kiadási igény indítása) - elektronikus: email	24	0,5	óra	3 nap
3	fedezet ellenőrzés	24	3	óra	3 nap
4	fedezet megadása/elutasítása - elektronikus: email		0,2	óra	
5	szerződés tervezet elkészítése	10	8	óra	1,25 nap
6	szerződés tervezet iktatása, elküldése jogi véleményezésre	1	0,08	óra	hol történik? Az illetékes szakmai kapcsolattartónál.
7	szerződés jogi véleményezése	8	2	óra	1 nap
8	szerződés tervezet megküldése ellenjegyzésre, iktatás, átadás..	24	0,167	óra	3 nap
9	szerződés tervezet ellenjegyzése				
10	szerződés tervezet nyomtatása			óra	
11	előirányzat lekötése, szerződés nyilvántartásba vétele	24	0,05	óra	3 nap
12	szerződés tervezet megküldése kötelezettségvállalásra	1	0,5	óra	
13	szerződés aláírása (kötelezettségvállalás)	32	16	óra	4 nap
14	szerződés tervezet kiküldése szerződő félnek	8	4	óra	1 nap
15	várakozás a szerződés visszaérkezésére	40	24	óra	5 nap
16	visszaérkezett szerződés iktatása, szkennelése	2	2	óra	
17	végleges szerződés megküldése a pénzügynek	240	1	óra	1 hónap
18	számla érkeztetése	0,5		óra	hol történik? Városgazdálkodási Iroda
Össz:		470,5	77,497		
	* a megjegyzések a jelenlegi értékekre vonatkoznak; 1 nap=8 óra	58,8	9,7	nap	

4. ábra: A kötelezettségvállalás folyamatlépései

A folyamatlépések cél értékeinek meghatározásakor abból a feltevésből indultunk ki, hogy a szervezeti egységek (előkészítő szakmai szervezeti egység, pénzügyi véleményező) a **fedezet kérést és a szerződés tervezetet elektronikus formában (email útján) továbbítják egymásnak**. A szerződés tervezet nyomtatása először az ellenjegyzés során történik meg, és fizikailag ezt követően papír alapon „vándorol”, illetve az egész folyamatot elektronikus ügykezelés támogatja. Ebben az esetben a teljes folyamat – jogszabályoknak és belső szabályzatoknak megfelelő – szabályos végrehajtása 9,7 munkanapot vesz igénybe, ebből 5 nap<sup>5</sup> (optimális, becsült idő) a várakozás a szerződésnek a szerződő partnertől való

<sup>4</sup> a folyamat jelenlegi értékeit a Hivatal adatszolgáltatása alapján állítottuk össze

<sup>5</sup> 1nap=8 óra



visszaérkezésére. Azaz az elvart, munkára fordított idő a kötelezettségvállalás végrehajtására egy hét (5 munkanap).<sup>6</sup>

Amennyiben pl. egy megrendelést nem nyomtatnak ki, hanem elektronikus aláírással elektronikusan továbbítják, majd a partner is elektronikusan jelez vissza a megrendelés elfogadásáról (email), a megrendelés, mint kötelezettségvállalás visszaérkezése pár óra, vagy perc alatt is megtörténhet. A papír alapú dokumentum postázása több időt vesz igénybe, amennyiben a kötelezettségvállalás szerződés, amely minden fél által papír alapon is aláírásra kerül. A megrendeléseket - a kötelezettségvállaló és ellenjegyző által aláírt dokumentum szkennelt példányait -, amelyeket a szerződő fél nem ír alá, elegendő elektronikusan elküldeni email útján. A papír alapon kezelt kötelezettségvállalás átfutása több napot is igénybe vehet.

## 1.8 A folyamat elemzése

### 1.8.1 Veszteségek feltárása

#### Veszteségek feltárása

A kötelezettségvállalás folyamatának értékteremtő és értéket nem teremtő tevékenységeit az alábbi táblázatban foglaltuk össze<sup>7</sup>:

#### Értéket teremtő és értéket nem teremtő tevékenységek

Ssz.	Értéket teremtő tevékenységek	Értéket nem teremtő tevékenységek	Megjegyzés
1	költségvetés eredeti előirányzatainak rögzítése főkönyvben		
2	fedezet kérés (kiadási igény indítása)		kiadás jogcíme és összege alapján (elektronikus: pl. email)
3	fedezet ellenőrzés		
4	fedezet megadása/elutasítása		elektronikusan (email)
5	szerződés tervezet elkészítése	szerződés tervezet nyomtatása	ebben a fázisban a nyomtatás a többszöörös javítások lehetősége miatt nem hatékony
6	szerződés tervezet iktatása, elküldése jogi véleményezésre	iktatás, adminisztrációra fordított idő	
7	szerződés jogi véleményezése		
8	szerződés tervezet megküldése ellenjegyzésre, iktatás, átadás..	iktatás, adminisztrációra fordított idő	
9	szerződés tervezet ellenjegyzése		
10	<del>szerződés tervezet nyomtatása</del>		a Hivatal nem azonosította ebben a fázisban a folyamatlépést, mivel a szerződést tervezet papír alapon vándorol
11	vétele		
12	szerződés tervezet megküldése kötelezettségvállalásra	várakozási idő a szerződés aláírására	
13	szerződés aláírása (kötelezettségvállalás)		
14	szerződés tervezet kiküldése szerződő félnek		
15	várakozás a szerződés visszaérkezésére	várakozási idő a szerződés visszaérkezésére	
16	visszaérkezett szerződés iktatása, szkennelése	iktatás, adminisztrációra fordított idő	
17	végleges szerződés megküldése a pénzügynek	várakozási idő a szerződés visszaérkezésére	a mindenki által aláírt szerződésnek a pénzügyhöz kell visszaérkeznie
18	számla érkeztetése		

3. táblázat: az értékelemzés eredménye

<sup>6</sup> az 5 munkanapból jelentős idő (2 munkanap) a kötelezettségvállalás végleges aláírása, mivel a folyamatidőben figyelembe vettük, hogy a tisztségviselők, felsővezetők általában elfoglaltak

<sup>7</sup> fogalmi meghatározások a tanulmány 5.3.2. részében találhatók

Az értékelemzés alapján azonosításra kerültek azok a kiemelt gócpontok, melyek a folyamat átfutási idejére jelentős befolyással voltak. A **folyamat feszültségpontjait** a következő táblázatban mutatjuk be:

**A folyamat feszültségpontjai**

Sz.	Probléma	Folyamatlépés	Probléma típus	Külső/Belső tényező	Súlyszám
1.	A kötelezettségvállalás jelenlegi folyamatát lassítja a várakozási idő a végleges szerződés megkötésére	15,17	környezet	belső	8
2.	A kötelezettségvállalás <b>folyamatát</b> nem támogatja integrált informatikai alkalmazás	5,6,7,8,9,10,12	környezet és IT rendszer	belső	10
3.	A kötelezettségvállalás nyilvántartásába a kapcsolódó szervezeti egységeknek nincs betekintési jogosultságuk	2,3,4	környezet és IT rendszer	belső	3
5.	A kötelezettségvállalások jogi és pénzügyi véleményezése kinyomtatott papír alapú példányon történik, amely az ismételt nyomtatás, visszaküldés miatt az ügymentet lassítja	5,6,7,8,9,	környezet	belső	5
6.	A kötelezettségvállalás folyamatában többszörös adminisztráció történik	6,8,12,14,16,17	környezet és IT rendszer	belső	8

4. táblázat: A folyamat feszültségpontjai (veszteségforrások) és prioritások<sup>8</sup>

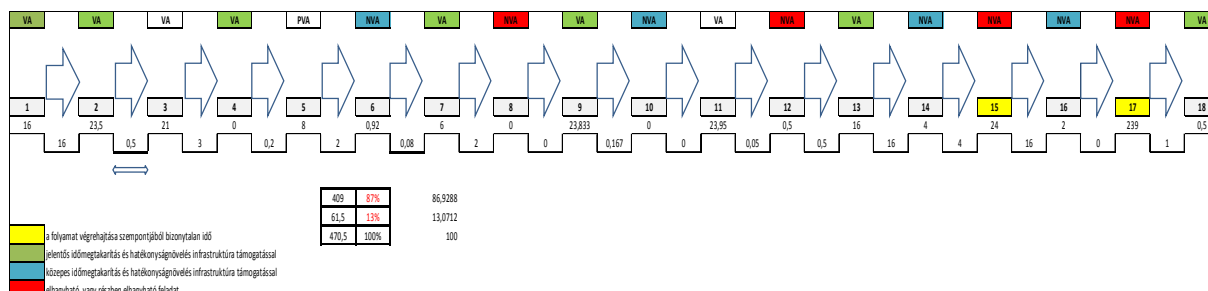
### 1.8.2 Hozzáadott értékelemzés

A hozzáadott értékelemzést a tanulmányban foglaltaknak megfelelően végeztük:

1. Meghatároztuk és vízszintesen sorrendbe raktuk a folyamat tevékenységeit: 18 folyamatlépést azonosítottunk.
2. Meghatároztuk az egyes tevékenységek átfutási idejét, valamint a tevékenységek közötti várakozási időt: a várakozási idő a szerződésnek a partnertől való visszaérkezése és a végleges – mindenki által aláírt - szerződésnek a pénzügyi szervezethez való visszaérkezése tekintetében jelentős.
3. Megvizsgáltunk minden egyes tevékenységet, és azonosítottunk az alábbiak szerint (a rövidítések a 5. ábrában jelennek meg):
  - **értékteremtő tevékenység**, amelyet a folyamat eredményének elérése érdekében végeznek el (Value-Added, **VA**);
  - **nem értékteremtő, de kötelező tevékenység**: olyan folyamatlépés, mely nem elsősorban a tevékenység ellátására irányul, de valamely (pl. jogszabályi) előírás miatt a feladat végrehajtása az intézmény részéről kötelező (Partially-Value-Added, **PVA**);
  - **nem értékteremtő tevékenység**: az egyes tevékenységek végrehajtása között eltelő, ún. várakozási, illetve a többszörös egyeztetések és az egyeztetésekkel járó többszörös adminisztrációra fordított idő (Non-Value-Added, **NVA**);
4. Kiszámítottuk a teljes átfutási időt és meghatároztuk a teljes folyamatidő nagyságát. A folyamatidő 88%-a megtakarítható lenne a folyamatot lassító problémák megszüntetésével, illetve az elektronikus ügykezelés és bizonyos folyamatracionalizálás megvalósításával.

<sup>8</sup> a prioritást a súlyszámok alapján a piros körök jelzik

## A hozzáadott érték elemzése



5. ábra: Hozzáadott érték elemzés

Az átfutási idő csökkentését a nem értékteremtő tevékenységek elhagyása, illetve kiváltása informatikai támogatással, elektronikus ügykezeléssel<sup>9</sup> teremti meg.

## 2 Fejlesztési javaslatok

A feszültségpontok alapján, azoknak a kiküszöbölése érdekében az alábbi **optimalizálási javaslatokat** fogalmaztuk meg:

Ssz.	Probléma	Megoldási javaslat
1	A kötelezettségvállalás folyamatát nem támogatja egységes informatikai alkalmazás, ezért a folyamatban többszörös adminisztráció történik, melynek az időigénye, személyi-tárgyi feltételrendszere is jelentős.	Elektronikus dokumentumkezelő rendszer bevezetése.
2	A Hivatal és a szakmai szervezeti egységek között nincs elektronikus adat- és dokumentum átadási kapcsolat, a dokumentumok papír alapon vándorolnak a jogosultak és a szervezeti egységek között.	
3	A kötelezettségvállalás folyamatának szabályozásában az előzetes fedezetigazolás nem nevesített feladat.	A belső szabályozásban az előzetes fedezetigazolás meghatározása. Az előzetes fedezetigazolás email útján is elvégezhető
4	A szakmai szervezeti egységeknek nincs folyamatosan naprakész információjuk az előirányzatok/kötelezettségvállalások/teljesítések alakulásáról	Vezetői információs rendszer, amelybe az illetékes, érintett szakmai szervezeti egységek a saját adataik tekintetében betekintési jogosultságot kapnak.
5	A kötelezettségvállalás szabályozásában a pénzügyi tartalmú testületi előterjesztések véleményezése nem szerepel.	A belső szabályozásban a pénzügyi tárgyú testületi előterjesztések véleményezésének meghatározása.
6	A szerződés véleményezése papír alapú dokumentumon történik.	A szerződés tervezetét először a pénzügyi ellenjegyzés során nyomtassák ki, és küldjék tovább kötelezettségvállalásra.

<sup>9</sup> nem kizárólag elektronikus dokumentumkezelés jöhet szóba, hanem az ügymenetben a papír alapú többszörös adatszolgáltatás helyett email útján történő adatszolgáltatás, illetve a rendszerekbe való betekintés és adat-lekérés megvalósítása

Ssz.	Probléma	Megoldási javaslat
7	A pénzügyi szervezet a végleges, mindenki által aláírt szerződés tőpéldányát nagy időkésséssel kapja meg.	Az iktató (központi) a visszaérkezett szerződéseket közvetlenül a pénzügyi szervezetnek küldje meg. A szakmai szervezeti egységeknek ne legyen jogosultságuk a visszahozott eredeti szerződések átvételére, azokat kizárólag a pénzügyi szervezet vegye át, és továbbítsa az illetékes szervezeti egységek felé. Amennyiben szükséges, a szabályozásban az eljárást deklarálják.

5. táblázat: Fejlesztési javaslatok listája

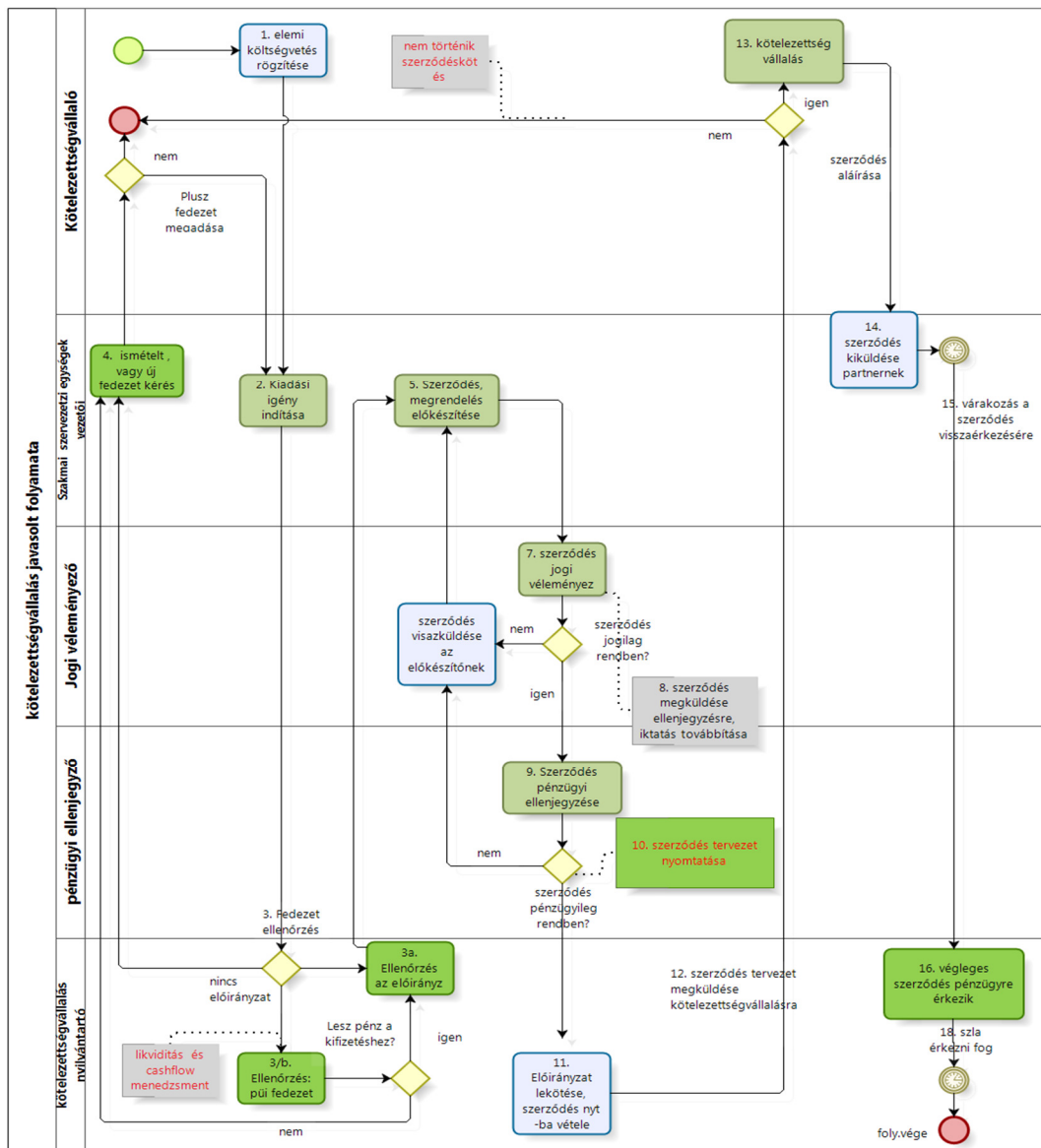
A fejlesztési javaslatok egy részének megvalósításához nem szükséges nagy befektetés sem anyagiilag, sem kapacitás szempontjából. A hatékonyság növelhető az **ügymenet részbeni elektronizálása révén**, amennyiben a szakmai szervezeti egységek a kiadási igényükre tekintettel előzetes fedezetigazolást kérnek elektronikus levél (email) útján.

A Városgazdálkodási Iroda a fedezet megadását is emailben jelzi vissza, amely már egyfajta igazolható, dokumentált engedély a kötelezettségvállalás megkezdésére. További hatékonyságnövelő tényező, amennyiben a szakmai szervezeti egység az általa előkészített szerződés-tervezetet véleményezésre elektronikusan (email útján) küldi meg mind jogi, mind pénzügyi véleményezésre, és mindaddig, amíg a szerződés-tervezetet minden érintett megfelelőnek nem találja, a tervezetet nem nyomtatják ki.<sup>10</sup>

A kötelezettségvállalás javasolt folyamatában élénkzölddel jeleztük azokat a lépéseket, amelyekhez nem szükséges semmiféle befektetés, mivel elektronikus levelező rendszerrel minden szervezeti egység rendelkezik. A további fejlesztések (elektronikus dokumentumkezelés) eredményeként létrejövő elektronizált lépéseket halványabb zöld szín jelzi.

<sup>10</sup> a javasolt folyamatban a szerződés tervezet nyomtatása először a 10 pontban történik meg (6. ábra)

## 2.1 A kötelezettségvállalás javasolt folyamata



6. ábra: A kötelezettségvállalás javasolt folyamata – elektronikus ügymenettel