

Folyamat optimalizálási dokumentum V.

*Kifizetések teljesítésének (szállítói számlakezelés) folyamata
(mellékleti dokumentum, 5. sz. melléklet)*

10. számú fejlesztési részterület

Önkormányzati folyamatok fejlesztésének lehetőségeit
bemutató koncepció 5. 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
06 40 638 638



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

TARTALOMJEGYZÉK

1	A KIFIZETÉSEK TELJESÍTÉSE (SZÁLLÍTÓI SZÁMLA KEZELÉS) FOLYAMATÁNAK OPTIMALIZÁLÁSA	3
1.1	A folyamatoptimalizálás terjedelme	3
1.2	A kifizetések teljesítésének jogszabályi háttere	3
1.2.1	Az elektronikus aláírással kapcsolatos jogszabályi környezet.....	3
1.3	A kifizetések teljesítése folyamatának belső szabályozottsága	4
1.3.1	A Kötelezettségvállalási Szabályzat	5
1.4	Pénzkezelési Szabályzat	7
1.4.1	A belső szabályozottsággal összefüggő megállapítások	7
1.5	A folyamat alapadatai.....	7
1.6	A fejlesztés terjedelmének és céljának kijelölése	8
1.6.1	Folyamatfejlesztési terv	9
1.7	A folyamat felmérése	10
1.7.1	A kifizetések teljesítésének jelenlegi folyamata	10
1.7.2	A kifizetések teljesítése folyamatteljesítményének meghatározása	11
1.8	A folyamat elemzése	12
1.8.1	Veszteségek feltárása	12
1.8.2	Hozzáadott értékelemzés.....	14
1.8.3	A hozzáadott értékelemzés eredménye	14
2	FEJLESZTÉSI JAVASLATOK	17

Ábrák jegyzéke

1. ábra:	A fejlesztés során vizsgált folyamatterjedelem	8
2. ábra:	Folyamatfejlesztési terv	9
3. ábra:	A kifizetések teljesítésének jelenlegi folyamata	10
4. ábra:	A kifizetések teljesítésének folyamatlépései	11
5. ábra:	Hozzáadott érték elemzése hagyományos ügymenet esetén	14
6. ábra:	elektronikus számlakezelés folyamata.....	16
7. ábra:	A kifizetések teljesítésének javasolt folyamata	18

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat:	Mérési alapadatok.....	7
2. táblázat:	A folyamat alapadatai	8
3. táblázat:	az értékelemzés eredménye	13
4. táblázat:	A folyamat feszültségpontjai (veszteségforrások) és prioritások	13
6. táblázat:	Fejlesztési javaslatok listája.....	17

1 A kifizetések teljesítése (szállítói számla kezelés) folyamatának optimalizálása

1.1 A folyamatoptimalizálás terjedelme

A kifizetések teljesítésének folyamatát az önkormányzati feladatellátás szempontjából meghatározó hivatali **feladatvégzés tekintetében vizsgáltuk**.

A továbbiakban a kifizetések teljesítésének folyamatát a Hivatal (önkormányzat)¹ és a hivatalon belüli szakmai szervezeti egységek közötti feladatellátás aspektusából értékeljük, és teszünk javaslatokat a folyamat fejlesztésére, hatékonyságának növelésére. A folyamat végrehajtása tekintetében a továbbiakban a Hivatalt említjük, de ahol szükséges az önkormányzatot is külön nevesítjük.

A folyamat hatékonyságára, egyszerűsítésére, illetve informatikai támogatottságára vonatkozó javaslatok azonban a teljes önkormányzati gazdálkodás tekintetében alkalmasak a megvalósításra, bevezetésre, sőt egyes esetekben valamennyi intézmény közötti feladatellátás szempontjából is nélkülözhetetlenek. Annál is inkább, mivel a Hivatalban végrehajtott fejlesztés érinti a GSZI-t és a Hivatal, valamint a GSZI és az általa kezelt intézmények folyamatait, feladatellátását is.

1.2 A kifizetések teljesítésének jogszabályi háttere

A kifizetések teljesítésének részletszabályait a kötelezettségvállalás szabályai tartalmazzák

- 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.

1.2.1 Az elektronikus aláírással kapcsolatos jogszabályi környezet

A költségvetési szervek gazdálkodási és ellenőrzési jogköreinek gyakorlása során a szakmai igazolással és utalványozással összefüggő elektronikus aláírást meghatározó jogszabályi környezet:

1. A (kötelezettségvállalás), szakmai igazolás (teljesítés igazolás), utalványozás, érvényesítés szabályait az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló **368/2011. (XII.31.) Korm. rendelet** 57-59 §-ai határozzák meg. Ezen belül a jogszabály konkrétan kimondja (többek között), hogy az utalványnak tartalmaznia kell az utalványozó és az érvényesítő keltezéssel ellátott aláírását. (58. § (3) bek, 59. § g) pont)
2. Mivel a fenti jogszabály az utalványon keltezéssel ellátott aláírást (írásba foglalást) ír elő, ezért alkalmazni kell az elektronikus aláírásról szóló **2001. évi XXXV. törvény** előírásait, melynek 4. § (1) bekezdése kimondja, hogy ha jogszabály írásba foglalást ír elő, e követelményeknek eleget tesz az elektronikusan aláírt elektronikus

¹ A Hivatal, mint önálló gazdasági szervezettel rendelkező költségvetési szerv ellátja az önkormányzat gazdálkodási feladatait is. A kifizetések teljesítése során a hivatali kifizetések a jegyző, az önkormányzati kifizetések a polgármester kötelezettségvállalása, illetve utalványozása mellett realizálódnak.

dokumentumba foglalás is, ha az elektronikusan aláírt elektronikus dokumentumot fokozott biztonságú aláírással írják alá. Egyebekben az elektronikus aláírásról szóló törvény nem zárja ki, a számviteli bizonylatok körében az elektronikus aláírás elfogadását, mint írásos formát.

3. Továbbá mivel az utalvány számviteli bizonylat, ezért annak alaki, tartalmi követelményeire **a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény** szabályai vonatkoznak. A számviteli törvény 167. § (5) bekezdése szerint számviteli bizonylatként alkalmazható az elektronikus aláírásról szóló törvény szerinti legalább fokozott biztonságú elektronikus aláírással és időbélyegzővel ellátott elektronikus dokumentum, irat, ha megfelel e törvény előírásainak.

Amennyiben a könyvviteli nyilvántartás mint számviteli bizonylat technikai, optikai eljárás eredménye, biztosítani kell:

a) az adatok vizuális megjelenítése érdekében azoknak - szükség esetén - a késedelem nélküli kiíratását,

b) az egyértelmű azonosítás érdekében a kódjegyzéket.

A gazdálkodó a 167. § (1) bekezdés h) és i) pontjában, illetve a 166. § (4) bekezdésében foglalt kötelezettségnek oly módon is eleget tehet, hogy a megjelölt adatokat, információkat és igazolásokat az eredeti (elektronikus vagy papíralapú) bizonylathoz egyértelmű, az utólagos módosítás lehetőségét kizáró módon fizikailag vagy logikailag hozzárendeli. A logikai hozzárendelés elektronikus nyilvántartással is teljesíthető.

166. § (1)⁵³⁶ Számviteli bizonylat minden olyan a gazdálkodó által kiállított, készített, illetve a gazdálkodóval üzleti vagy egyéb kapcsolatban álló természetes személy vagy más gazdálkodó által kiállított, készített okmány (számla, szerződés, megállapodás, kimutatás, hitelintézeti bizonylat, bankkivonat, jogszabályi rendelkezés, egyéb ilyennek minősíthető irat) - **függetlenül annak nyomdai vagy egyéb előállítási módjától** -, amely a gazdasági esemény számviteli elszámolását (nyilvántartását) támasztja alá.

1.3 A kifizetések teljesítése folyamatának belső szabályozottsága

A hivatali kötelezettségvállalás folyamatát a tanulmány 4. számú mellékletében, a szállítói számla beérkezésének folyamatlépéséig mutattuk be, amely folyamat a kötelezettségvállalás ellenjegyzését és a kötelezettségvállalást, valamint a kapcsolódó folyamatlépéseket tartalmazta.

A kötelezettségvállalás szabályozási körébe tartozik a teljesítés igazolása (szakmai igazolás), az érvényesítés, az utalványozás, és maga a kifizetések teljesítése, a banki utalás is. A kifizetések folyamatát a Hivatalban

- a Kötelezettségvállalási Szabályzat (Szabályzat) és a
- Pénzkezelési Szabályzat tartalmazza.

A kifizetések folyamatának rendszerét kizárólag a bankszámla kezelésével kapcsolatban vizsgáltuk. Az alábbiakban kiemelünk néhány – a folyamat szempontjából releváns –

rendelkezést a Szabályzatból annak érdekében, hogy a következtetések, megállapítások érthetőek, alátámasztottak legyenek.

1.3.1 A Kötelezettségvállalási Szabályzat

A kifizetések teljesítésének folyamatát a 4/2014. (IV.1.) polgármesteri-jegyzői közös utasítás szabályozza: „Budapest XXI. Kerület Csepel Önkormányzata **Kötelezettségvállalási Szabályzata** az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal, valamint a nemzetiségi önkormányzatok költségvetési alapokmányában meghatározott bevételek és kiadások gazdálkodásával kapcsolatos jogkörök szabályozásáról”.

A szabályzat hatálya

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

A szabályzat kiadásának a célja

A szabályzat kiadásának célja az Önkormányzat, a Polgármesteri Hivatal és a Nemzetiségi Önkormányzatok feladatainak szakszerű végrehajtásához kapcsolódó (pénzügyi) gazdálkodási feltételek biztosítása érdekében

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

Teljesítés igazolása

A kiadási előirányzatok terhére kifizetést elrendelni (utalványozni) kizárólag a teljesítés igazolását, és az annak alapján végrehajtott érvényesítést követően lehetséges.

Az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal költségvetéseinek előirányzatai vonatkozásában teljesítésigazolást irodánként a (Szabályzat) 4. számú mellékletben, a nemzetiségi önkormányzatok előirányzatai vonatkozásában a 7. számú mellékletben meghatározottak végezhetnek.

A teljesítés igazolása során a kiadás teljesítésének és a bevétel beszedésének elrendelése előtt okmányok alapján ellenőrizni, szakmailag igazolni kell azok jogosságát, összecszerűségét, a szerződésben, megrendelésben, megállapodásban meghatározottak teljesítését, illetve végrehajtását.

A teljesítést az igazolás dátumának a teljesítés tényére történő utalás megjelölésével, **az arra jogosult személy aláírásával** kell igazolni, **melyet a tisztségviselők** (polgármester, alpolgármesterek, jegyző, aljegyző), az ágazatvezető és irodavezető, valamint helyetteseik,

kabinetvezető, titkárságvezető **jóváhagynak. A felsorolt vezetők egy személyben is gyakorolhatják a teljesítési igazolási jogkörüket.**

A Csepeli Városgazda Nonprofit Közhasznú Zrt. bonyolításában elvégzett feladatok vonatkozásában a teljesítésigazolást a 4/a. és a 4/b. számú mellékletekben meghatározottak végezhetnek.

A teljesítésigazolásra vonatkozó bélyegző lenyomatokat a 6. számú, valamint a 6/a. számú mellékletek tartalmazzák.

A teljesítés igazolása a benyújtott számlán, vagy egyéb, a kifizetés alapjául szolgáló alapbizonylaton történik. **A számlához csatolni kell** – amennyiben a szerződésben erre külön bekezdés vonatkozik – a teljesítési igazolást, továbbá az átadás-átvételi jegyzőkönyvet, a szállítólevelet, a munkalapot, a felmérési naplót, az építési naplót stb.

Érvényesítés

Az érvényesítést a számla beérkezését, a szakmai teljesítésigazolást követően, de a pénzügyi teljesítést, valamint a bevételek beszedését megelőzően (vagy követően) kell végrehajtani. Az érvényesítőnek a bizonylatok alapján ellenőrizni kell azösszecszerűséget, a fedezet meglétét, a kiadás teljesítésének, a bevétel beszedésének jogosságát és az előírt alaki követelmények betartását. (pl. az árubeszerzés, a szolgáltatás, a munkavégzés teljesítése, átvétele, illetve bevételezése megtörtént-e, az előírt dokumentumok (pl. számla, megrendelés, szerződés, szállítólevél, teljesítésigazolás, felmérési napló, építési napló átadás-átvételi jegyzőkönyv, üzembehelyezési okmány stb.) megvannak-e, a számla számszakilag helyes-e stb.)

Az érvényesítés írásban történhet, melyet a Szabályzat 5. számú mellékletében meghatározottak végeznek a jegyző és a gazdasági vezető megbízása alapján.

A Városgazdálkodási és az Adóügyi Iroda kijelölt, megfelelő végzettségű munkatársai a munkaköri leírásukban meghatározottak szerint látják el az érvényesítési feladatokat.

Az érvényesítésnek tartalmaznia kell az érvényesítésre utaló megjelölést, az érvényesítés dátumát és az érvényesítő aláírását.

Utalványozás

A kiadások (a kötelezettségvállalás alapján beszerzett áruhoz, termékhez, eszközhöz, vagy szolgáltatáshoz kapcsolódó fizetési kötelezettség) teljesítésének, a bevételek beszedésének, elszámolásának elrendelése, melyre az érvényesítést követően és írásban (e célra meghatározott utalványon) kerülhet sor.

Az utalványozás kiterjed minden pénzmozgással járó tevékenységre. Az utalványozással válik az utalvány kifizetést elrendelő okmánnyá.

Utalványozásra az Önkormányzati költségvetés vonatkozásában a polgármester, vagy az általa írásban felhatalmazott személy, a Polgármesteri Hivatal költségvetése vonatkozásában a jegyző, vagy az általa írásban felhatalmazott személy, a nemzetiségi önkormányzatok

költségvetése vonatkozásában az elnök, vagy az általa írásban felhatalmazott személy jogosult.

Utalvány ellenjegyzése

Az utalványozás pénzügyi ellenjegyzésére a Szabályzat 2. számú mellékletében meghatározottak jogosultak.

1.4 Pénzkezelési Szabályzat

A pénzkezelés rendjét a 6/2013. számú Polgármesteri-Jegyzői közös utasítás (Utasítás) szabályozza.

Az Utasítás célja, hogy a költségvetési szervezet sajátosságait, adottságait, körülményeit figyelembe véve meghatározzák azokat a szabályokat, előírásokat, amelyeket a pénzforgalom és a pénzkezelés során érvényesíteni kell.

Az Utasítás jellemzően a pénzkezelés részletes eljárási szabályait határozza meg, amely a kifizetések teljesítésének általunk vizsgált aspektusát nem érinti.

1.4.1 A belső szabályozottsággal összefüggő megállapítások

A hivatkozott belső szabályzatot kizárólag a **kifizetések teljesítése folyamatának** végrehajtása szempontjából vizsgáltuk. Egyéb szabályossági, megfelelőségi szempontok vizsgálatára a tanulmány nem terjed ki.

A hivatali (és önkormányzati) kötelezettségvállalás szabályozásával összefüggő észrevételeket, javaslatokat a tanulmány 2. számú melléklete tartalmazza, jelen mellékletben nem ismételjük meg.

A kifizetések teljesítése folyamat-végrehajtása szempontjából a Kötelezettségvállalás Szabályzata megfelelően tartalmazza az eljárási cselekményeket, a folyamat a szabályzat és a személyes interjúk alapján leképezhető.

1.5 A folyamat alapadatai

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

Mérési alapadatok	
Folyamat	Kifizetések teljesítésének folyamata
Minőségcél	átfutási idő csökkentése, hatékonyság és IT támogatottság növelése
Célérték	a fejlesztés eredményeként lecsökkentett átfutási idő 5 nap
Alsó/felső tűréshatár	minimum érték 3 nap/maximum érték 5 nap
Mérési egység	munkanap
Adatforrás	intézményi adatszolgáltatás, interjúk
Mérés gyakorisága	egyszeri, fejlesztéshez kapcsolódó
Mérési időszak	2014.

1. táblázat: Mérési alapadatok

A kifizetések teljesítése folyamatának főbb adatait az alábbi táblázat tartalmazza:

A kifizetések teljesítésének főbb adatai

Ssz.	Kifizetések teljesítése folyamat főbb adatai
1	A kifizetések teljesítésének folyamatát két belső szabályzatban képezték le és szabályozták.
2	A kifizetések teljesítésének szabályozása és folyamata megfelel a hatályos jogszabályi előírásoknak.
3	A szállítói számlák analitikus nyilvántartását a Gordius informatikai programban tartják nyilván
4	Az önkormányzat számlavezető hitelintézete az OTP Bank.
5	A kifizetések teljesítése az OTP Bank terminálján keresztül történik, végrehajtásának folyamatát az Elektra program támogatja.
6	A számlák kifizetésének folyamatát lassítja az informatikai támogatottság hiánya.
7	Az utalványozás jogkörét jellemzően a kötelezettségvállalók gyakorolják, a jogkört nem adták le operatív területre
8	Az utalványozás pénzügyi ellenjegyzése jogszabályban nem meghatározott, nem kötelező feladat, a Hivatal önként végzi.

2. táblázat: A folyamat alapadatai

1.6 A fejlesztés terjedelmének és céljának kijelölése

A fejlesztés során vizsgálat folyamatterjedelem

	Része volt a vizsgálatnak	Nem volt része a vizsgálatnak
Kifizetések teljesítése	A kifizetések teljesítése folyamata (szállítói számla kezelés) szabályozottságának és végrehajtásának vizsgálata, fejlesztési javaslat a hatékonyság növelése érdekében	A belső szabályzatok szabályossági vizsgálata, a készpénz kezelésével összefüggő feladatok

1. ábra: A fejlesztés során vizsgált folyamatterjedelem

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

A kifizetések teljesítése folyamat **fontos problémáiként** azonosítottuk, hogy

- nem támogatja megfelelő informatikai alkalmazás, ezáltal a feladat ellátása időigényes, kevésbé hatékony,²
- a szakmai teljesítés igazolás és az utalványozás a folyamat hatékonyságát az időigénye miatt rontja.

² a hatékonyságot elsősorban a szakmai teljesítés igazolás és az utalványozás feladatainak ellátása csökkenti

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
Szállítói számla kezelés	A Hivatal (önkormányzat) által ellátott feladatok mennyisége, költségvetésének nagysága	Standard szállítói számlakezelés a költségvetési szervekre vonatkozó hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően. A folyamat kezdő lépése a szállítói számla beérkezése a Hivatlba záró lépése a teljesítés könyvelése a pénzügyi rendszerben
Folyamat	Probléma meghatározása	Projekt terjedelmen kívül
Szállítói számla kezelés	A szállítói számla kezelésének folyamatát nem támogatja egységes informatikai (ügyviteli) program	Szállítói számlák igazolásának elektronikus dokumentumkezelő rendszerrel való támogatása, utalványozási jogkör átadása operatív területnek (pénzügy)
Folyamat	Célmeghatározás	Végrehajtásban résztvevők
Szállítói számla kezelés	Szállítói számlák kezelése (folyamat) átfutási idejének csökkentése. Hiba: szakmai igazolás folyamatideje 2 vagy több nap	Hivatal Városgazdálkodási Ágának vezetője, folyamatban érintett illetékes szakmai szervezeti egységek vezetői, jegyző, aljegyző, alpolgármester

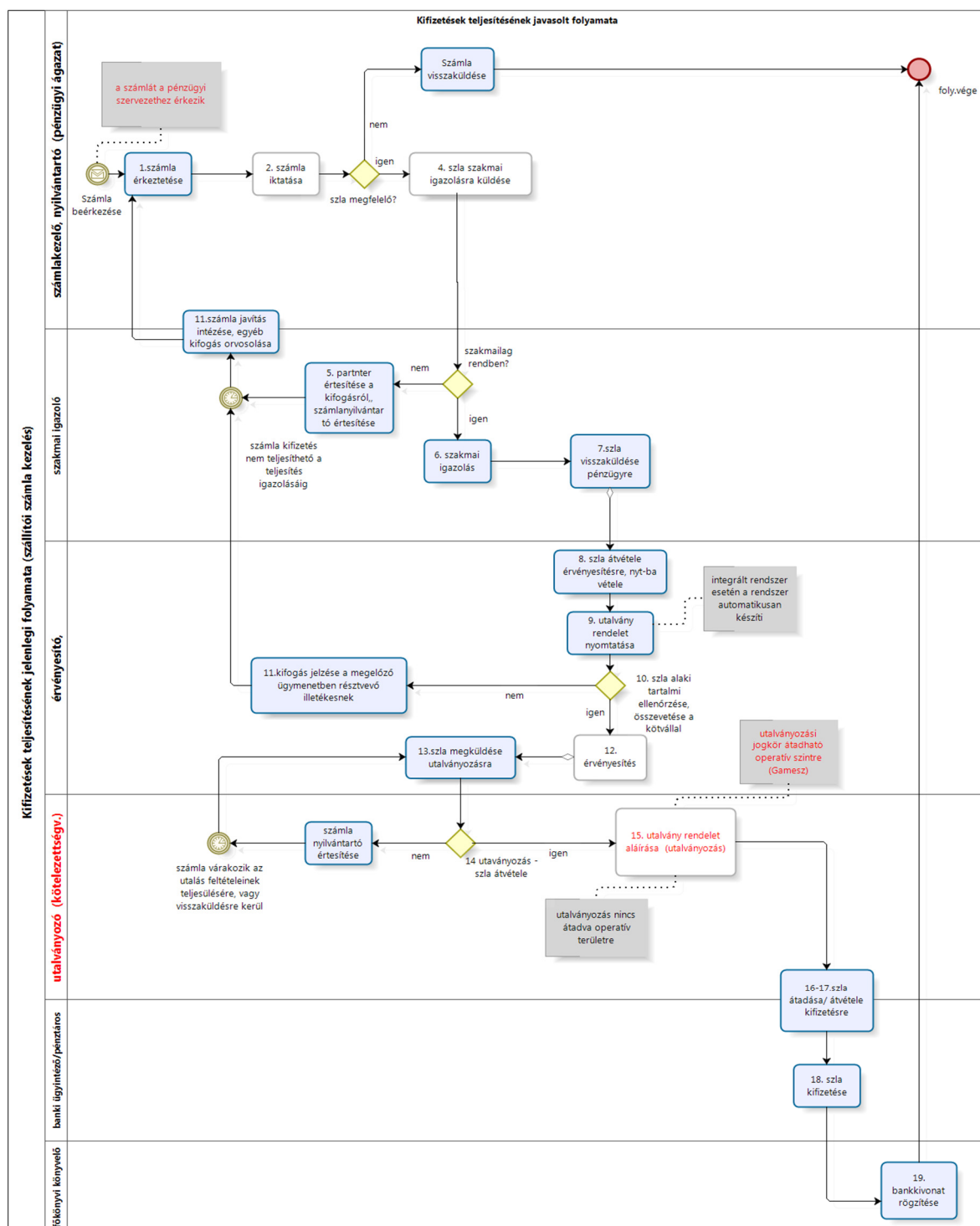
2. ábra: Folyamatfejlesztési terv

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 kifizetések teljesítésének jelenlegi folyamata

A kifizetések teljesítésének jelenlegi folyamatát az alábbi folyamatábrán szemléltetjük:



3. ábra: A kifizetések teljesítésének jelenlegi folyamata

A kifizetések teljesítésének folyamata megfelel a jogszabályban foglalt előírásoknak, azonban a hatékonyság növelése, az átfutási idő csökkentése érdekében kisebb folyamatracionalizálás javasolt az alábbiak szerint:

- a számla a hivatal tájékoztatása szerint a pénzügyi szervezethez érkezik, azonban a folyamatlépések sorrendje alapján a számlát a pénzügyi szervezet szakmai igazolás után ellenőrzi alaki, tartalmi szempontból, és ellenőrzi a vonatkozó kötelezettségvállalás meglétét. Mivel a fenti szempontok alapján a számla ellenőrzése szakmai igazolás után történik, ezért a pénzügyi kifogás esetén a számla visszaküldésre kerül annak ellenére, hogy a teljesítés igazolása megtörtént, amely a hatékonyságot és az átfutási időt csökkenti,
- az utalványozás feladatai átadhatók az operatív (pénzügyi területre), amely az átfutási időt és a hatékonyságot jelentősen növeli.

1.7.2 A kifizetések teljesítése folyamatteljesítményének meghatározása

A kifizetések teljesítése folyamatteljesítményének meghatározásához felsoroltuk és sorrendbe raktuk a folyamat-lépéseket, majd ezt követően adatokat kértünk az érintett hivatali szervezeti egységtől (Városgazdálkodási Ágazat) a folyamatlépések időigényének megállapítása érdekében. A kifizetések teljesítése folyamatának időigénye a szakmai igazolás és az utalványozás – esetenként a számla visszaküldés – időigényétől eltekintve optimálisnak tekinthető, azaz a pénzügyi szervezet a számlakezelés folyamatát a saját feltételrendszere és adottsága alapján rövid időn belül hajtja végre.

A folyamatteljesítmény jelenlegi értékeit a hivatali adatszolgáltatás alapján, a cél értékeket a javasolt fejlesztések, egyéb hatékonyság növelő javaslatok megvalósítása esetén, tapasztalati adatok alapján határoztuk meg.

Ssz.	Szállítói számla kifizetés folyamatlépési	Időigény (nap/óra/perc)			Megjegyzés
		Jelenlegi	Cél	mérték-egység	
1	számla érkeztetése	0,01	0,01	óra	
2	Számla iktatása	0,05	0,05	óra	hol és hogyan történik? Pénzügyi vezető titkárságán manuálisan
3	nem megfelelő számla visszaküldése	0,08	0,08	óra	
4	számla szakmai igazolásra küldése (szakmai szervezeti egységnek)	0,08	0,08	óra	
5	szakmai kifogás esetén a számla visszaküldése, egyúttal pénzügyi értesítése	24	1	óra	3 nap
6	számla szakmai igazolása	56	2	óra	7 nap
7	számla átadása/átvétele	0,03	0,03	óra	szakmai igazolásról
8	számla nyilvántartásba vétele (pénzügy)	0,1	0,1	óra	
9	utalványrendelet nyomtatása	0,01	0,01	óra	
10	számla ellenőrzése (alaki-tartalmi ellenőrzés, megelőző kötelezettségvállalás meglétének ellenőrzése, adatok összevetése a kötelezettségvállalással)	0,08	0,08	óra	
11	az érvényesítés megtagadása esetén ismételt ellenőrzésre, hiánypótlásra visszaküldés	0,08	0,08	óra	
12	számla érvényesítése	0,08	0,08	óra	
13	számla megküldése utalványozásra	0,08	0,08	óra	
14	számla átvétele utalványozásra			óra	
15	számla utalványozása	24	24	óra	
16	számla visszaküldése kifizetésre			óra	
17	számla átvétele kifizetésre			óra	
18	számla kifizetése (utalás)	0,83	0,5	óra	
19	bankbizonylat rögzítése	0,01	0,01	óra	
Összesen:		105,52	28,19	óra	
		13,19	3,52375		

4. ábra: A kifizetések teljesítésének folyamatlépései

A folyamatlépések értékeinek meghatározásakor a szállítói számla lejáratí idejét nem vettük figyelembe, csak a folyamatlépések időigényét.

Abból a feltevésből indultunk ki, hogy a Hivatalon belül – **a szállítói számlakezelés folyamatának támogatására** - **lehetőség van** az elektronikus dokumentumkezelés és aláírás bevezetésére. Ebben az esetben a teljes folyamat – jogszabályoknak és belső szabályzatoknak megfelelő – szabályos végrehajtása 3,5 munkanapot vesz igénybe.

Továbbá a folyamatlépéseket igyekeztünk összevontan kezelni annak érdekében, hogy a folyamatlépések számossága kezelhető legyen, illetve a rendszer feladatokat (pl. banki utalás elvégzése a terminálon, és további rendszerben való rögzítés lépései) nem vettük be a folyamatlépések közé.

A Hivatal a feladat végrehajtására (az időigény alapján) 13 munkanapot határozott meg, azonban a szakmai teljesítés igazolás és az utalványozás jelentősen megnöveli a folyamat időigényét, amely a pénzügyi szervezettől és a rendszerektől független érték.

Természetesen a minden szempontból szabályos folyamat végrehajtása – figyelembe véve a szakmai szervezeti egységek fizikai elkülönültségét (távolságát is) – papír alapú dokumentum „vándorlása” esetén nagyobb személyi és tárgyi kapacitást és időt vesz igénybe, mint az elektronikus ügykezelés esetén.

A papír alapú dokumentumkezelés során a folyamatban részt vevők feladatvégzése kevésbé mérhető és ellenőrizhető, mint az elektronikus dokumentumkezelés során.³

Fentiek okán a **kifizetések folyamatának támogatására** az elektronikus ügyiratkezelést javasoljuk időbélyegzős digitális aláírással, valamint az ügyiratkezelő rendszer és a gazdálkodási rendszer integrációjával, amelyre a közigazgatásban (önkormányzatban is) már több helyen lehet követendő példát találni.

1.8 A folyamat elemzése

1.8.1 Veszteségek feltárása

A kifizetések teljesítése folyamatának értékteremtő és értéket nem teremtő tevékenységeit az alábbi táblázatban foglaltuk össze⁴:

³ az elektronikus ügykezelés során a felelősöknek a feladat elvégzésére fordított tényleges ideje, illetve az állásidő egzakt módon mérhető és lekérdezhető a rendszerből bármilyen időpontban

⁴ fogalmi meghatározások a tanulmány 5.3.2. részében találhatók

Értéket teremtő és értéket nem teremtő tevékenységek

Ssz.	Értéket teremtő tevékenységek	Értéket nem teremtő tevékenységek	Megjegyzés
1	számla érkeztetése	iktatás, adminisztrációra fordított idő	a számla eredeti példányának először a pénzügyhöz kell érkeznie a nyilvántartásba vétel miatt
2	Számla iktatása		
3	nem megfelelő számla visszaküldése		
4	számla szakmai igazolásra küldése (szakmai szervezeti egységnek)		
5	szakmai kifogás esetén a számla visszaküldése, egyúttal pénzügy értesítése		
6	számla szakmai igazolása	várakozási idő a számla aláírására	
7	számla átadása/átvétele	iktatás, adminisztrációra fordított idő	
8	számla nyilvántartásba vétele (pénzügy)		a számlát a szakmai igazolás előtt kell nyilvántartásba venni, ezért a szakmai igazolás elutsítása esetén a pénzügyi szervezetet értesíteni kell, a szakmai kifogást a szakmai szervezeti egység fogalmazza meg
9	utalványrendelet nyomtatása		
10	számla ellenőrzése (alaki-tartalmi ellenőrzés, megelőző kötelezettségvállalás meglétének ellenőrzése, adatok összevetése a kötelezettségvállalással)		amennyiben a számla a pénzügyi szervezethez érkezik először, az alaki-tartalmi ellenőrzésnek az 1. pontban kell megtörténnie
11	az érvényesítés megtagadása esetén ismételt ellenőrzésre, hiánypótlásra visszaküldés		
12	számla érvényesítése		
13	számla megküldése utalványozásra		
14	számla átvétele utalványozásra		
15	számla utalványozása	várakozási idő a számla aláírására	
16	számla visszaküldése kifizetésre	iktatás, adminisztrációra fordított idő	
17	számla átvétele kifizetésre		
18	számla kifizetése (utalás)		
19	bankbizonylat rögzítése		

3. táblázat: az értékelemzés eredménye

A fenti táblázatban színes kiemeléssel is jeleztük a magas értéket képviselő (nagy időigényű) folyamatlépéseket, amelyek a folyamat átfutási idejére jelentős befolyással vannak. A **folyamat feszültségpontjait** a következő táblázatban mutatjuk be:

A folyamat feszültségpontjai

Ssz.	Probléma	Folyamatlépés	Probléma típus	Külső/Belső tényező	Súlyszám
1.	A kifizetések teljesítésének jelenlegi folyamata kisebb racionalizálást, szervezést igényel	8,1	környezet	belső	3
2.	A kifizetések teljesítésének folyamatát nem támogatja integrált informatikai (üzemeltetési) alkalmazás	1,3,4,5,6,7,11,12,13,14,15,16,17	környezet és IT rendszer	belső	10
3.	Az alaki-tartalmi ellenőrzés a szakmai igazolás után történik	10	környezet	belső	5
4.	A folyamatot lassítja a pénzügyi szervezeten kívüli eljárások folyamatideje	6,15	környezet és IT rendszer	külső	8
5.	Az utalványozás feladatait nem az operatív terület látja el	14,15,16	környezet	belső	3

4. táblázat: A folyamat feszültségpontjai (vesztésgforrások) és prioritások⁵

⁵ a prioritást a súlyszámok alapján a piros körök jelzik

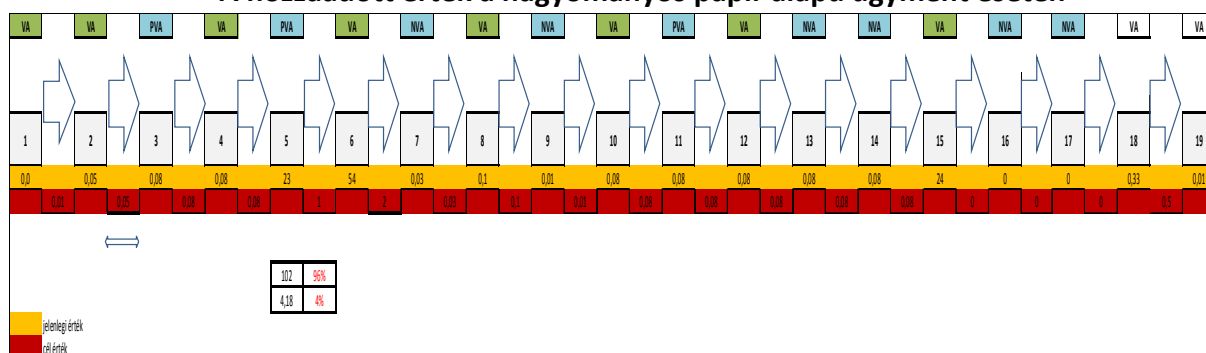
1.8.2 Hozzáadott értékelemzés

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 két tevékenység közötti várakozási időt: a számla fizetési határidejét nem számítottuk bele a várakozási időbe.
Mind a hagyományos papír alapú, mind az elektronikus ügykezelés alapján elvégeztük az elemzést.
3. Megvizsgáltunk minden egyes tevékenységet, és azonosítottunk az alábbiak szerint (a rövidítések az 6. ábrában jelennek meg):
 - **értékteremtő tevékenység**, amelyet a folyamat eredményének közvetlen 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**, amely valamely korábbi „szokás” vagy egyéb, hasonló ok miatt maradt a folyamat része (Non-Value-Added, **NVA**);
4. Kiszámítottuk a teljes átfutási időt és meghatároztuk a teljes folyamatidő nagyságát. A folyamatidő 96%-a megtakarítható lenne a folyamatot lassító problémák megszüntetésével, illetve az elektronikus ügykezelés és bizonyos folyamatracionalizálás megvalósításával.

1.8.3 A hozzáadott értékelemzés eredménye

A hozzáadott érték a hagyományos papír alapú ügyment esetén



5. ábra: Hozzáadott érték elemzése hagyományos ügymenet esetén

A hagyományos ügymenetben az összes folyamatlépés időigénye alapján a folyamat szempontjából nem értékteremtő idő az összes időigény 22 %-a, az értékteremtő idő az összes időigény 78%-a, mely figyelembe véve, hogy a számla-kezelés papír alapú dokumentum kezelésével (átadás-átvétel miatti ismételt adminisztráció) történik, az adott helyzetben optimális. Az elektronikus ügymenet esetén gyakorlatilag nincs várakozási idő. Várakozási időt a bankkivonat megérkezése⁶, illetve a szállítói számla-problémák kezelése igényel, a

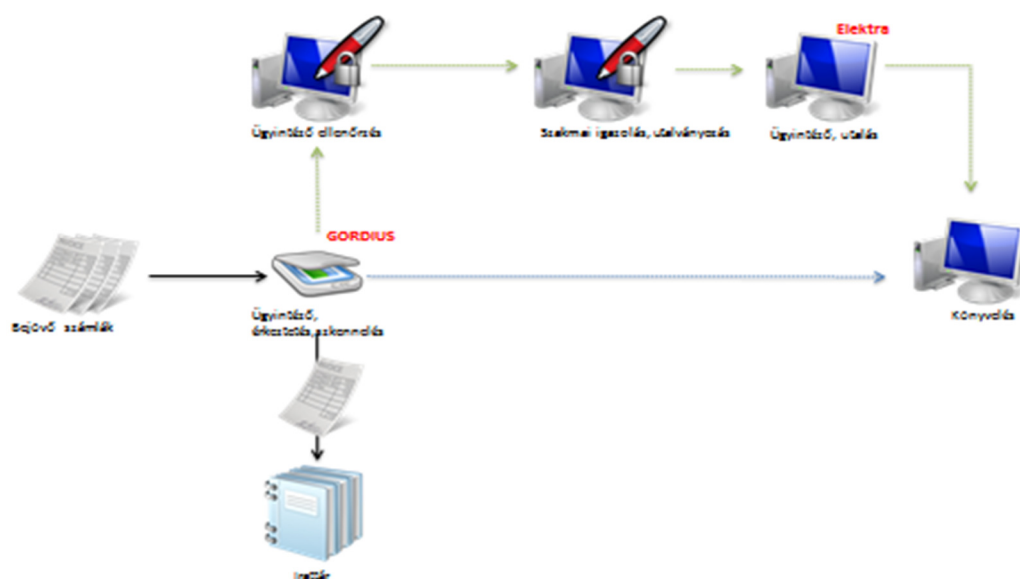
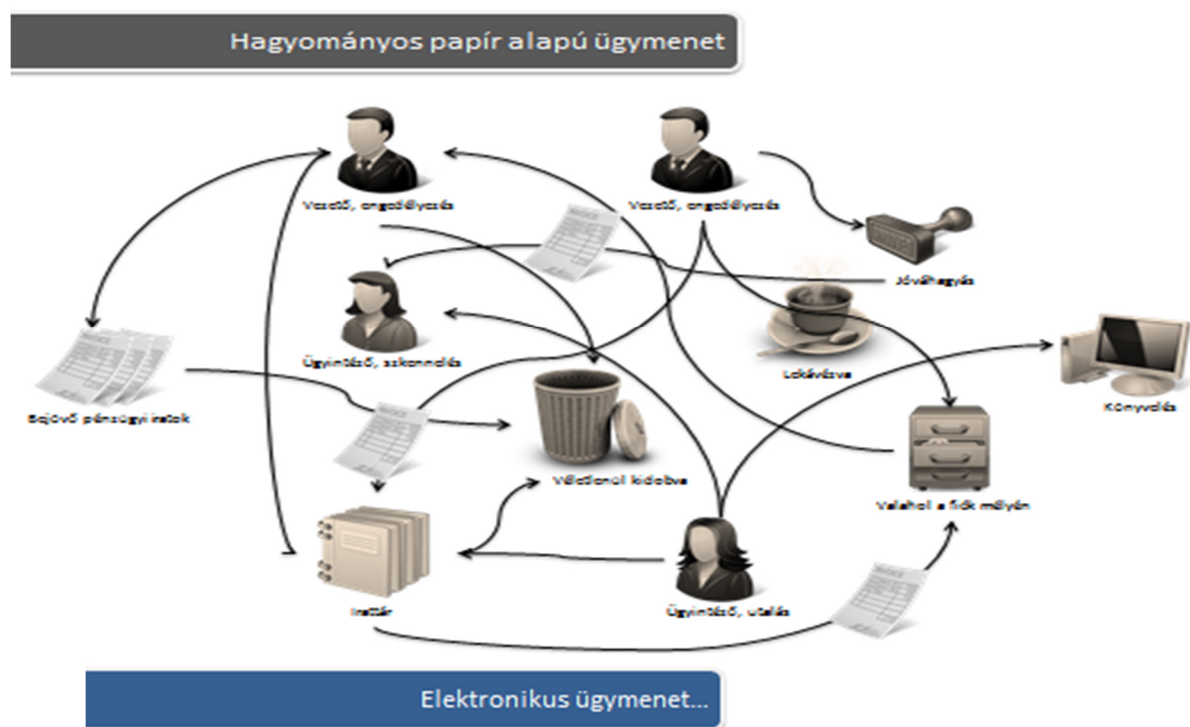
⁶ a papír alapú bankkivonat megérkezéséig az elektronikus bankkivonat alapján is lehet a kifizetéseket rögzíteni

munkatársak a dokumentumokra nem várnak. (Természetesen mindkét esetben azzal a feltevéssel élünk, hogy a munkatársak a munkaidejükben a feladatukat folyamatosan végzik, egymásra nem várnak.)

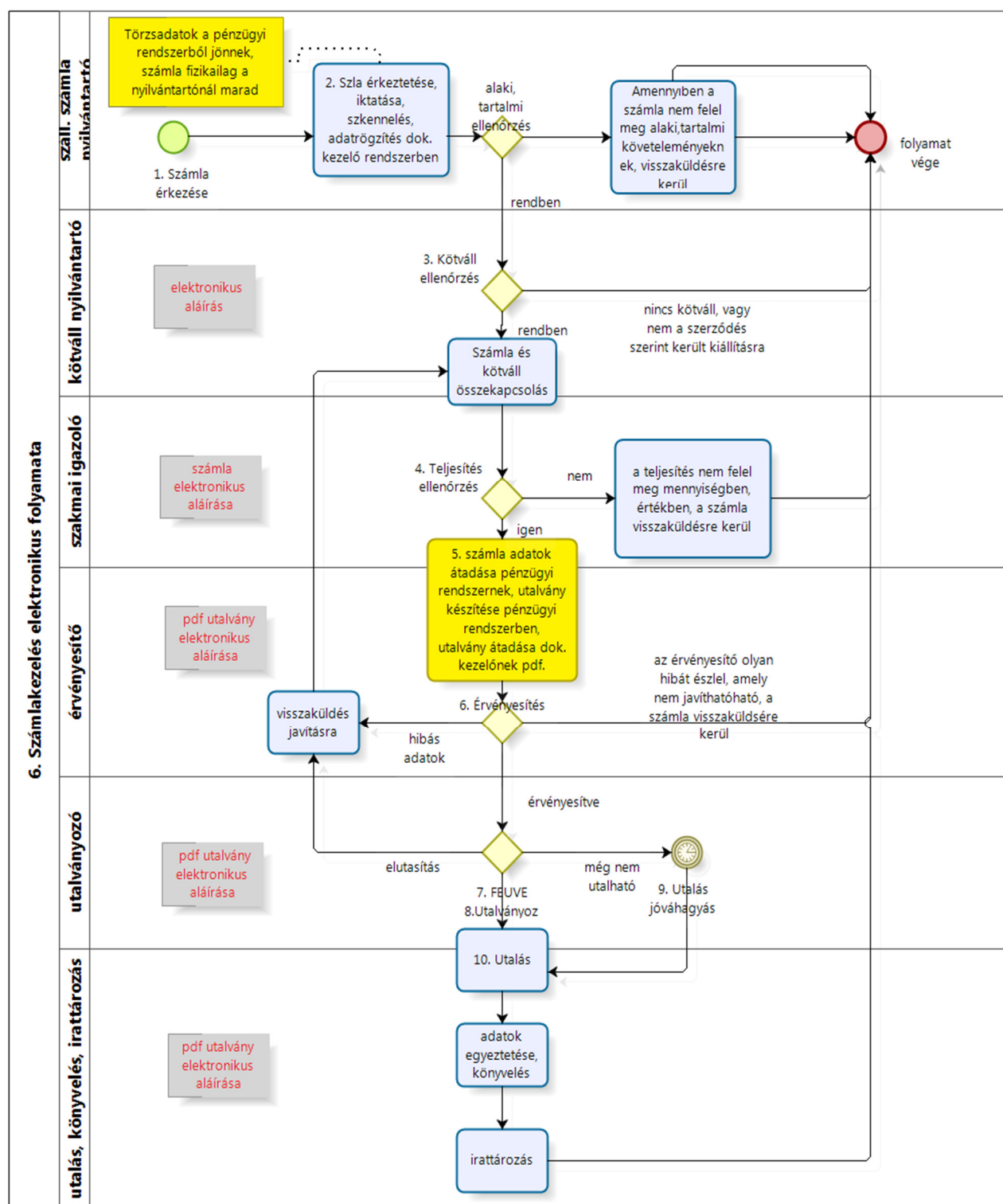
A folyamat összes időigénye a megadott adatok alapján 13 munkanap, azonban ez az érték nem a számla kifizetésének pénzügyi-technikai feladat-végzése miatt magas, hanem a külső (szakmai) területre való várakozás miatt.

Figyelmet kívül hagyva a számla fizetési határideje és a „külső” tényezők miatti várakozási időt, álláspontunk szerint a számlakezelés folyamata kisebb folyamat-racionalizálással és elektronikus ügymenet támogatásával 3,5 napra csökkenthető lenne.

Hagyományos ügymenet



Az elektronikus ügymenetben a számlakezelés folyamata



6. ábra: elektronikus számlakezelés folyamata

2 Fejlesztési javaslatok

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

Ssz.	Probléma	Megoldási javaslat
1.	A kifizetések teljesítésének jelenlegi folyamata kisebb racionalizálást, szervezést igényel	Eredeti számlát kizárólag a pénzügyi szervezet vehessen át; a számla alaki-tartalmi ellenőrzése az érkeztetést követően történjen, amennyiben a számla nem felel meg a követelményeknek, a nyilvántartásba vételt megelőzően kerüljön visszaküldésre. Szabályzatban történő átvezetés.
2.	A kifizetések teljesítésének folyamatát nem támogatja integrált informatikai (ügyviteli) alkalmazás	Elektronikus dokumentumkezelő rendszer bevezetése a Hivatalban a kötelezettségvállalás és a számla kezelés folyamatainak támogatására
3.	A szerződés eredeti tőpéldánya a pénzügyi szervezethez érkezzon	Szabályzatban történő átvezetés.
4.	A felhatalmazottak a Szabályzat normaszövegében ne konkrét nevük, hanem munkakörük megnevezésével szerepeljenek ⁷	Szabályzatban történő átvezetés.
5.	A folyamatot lassítja a pénzügyi szervezeten kívüli eljárások folyamatideje	Az utalványozási feladatok átadása a pénzügyi területnek

5. táblázat: Fejlesztési javaslatok listája

A folyamatteljesítmény, a problémalista és a hozzáadott értékelemzés alapján elkészítettük a fejlesztési folyamat eredményét jelentő folyamatot, amely a fejlesztés javasolt (jövőbeni) folyamatát képezi le. A folyamatlépések sorrendje is a javaslatunknak megfelelően került meghatározásra.

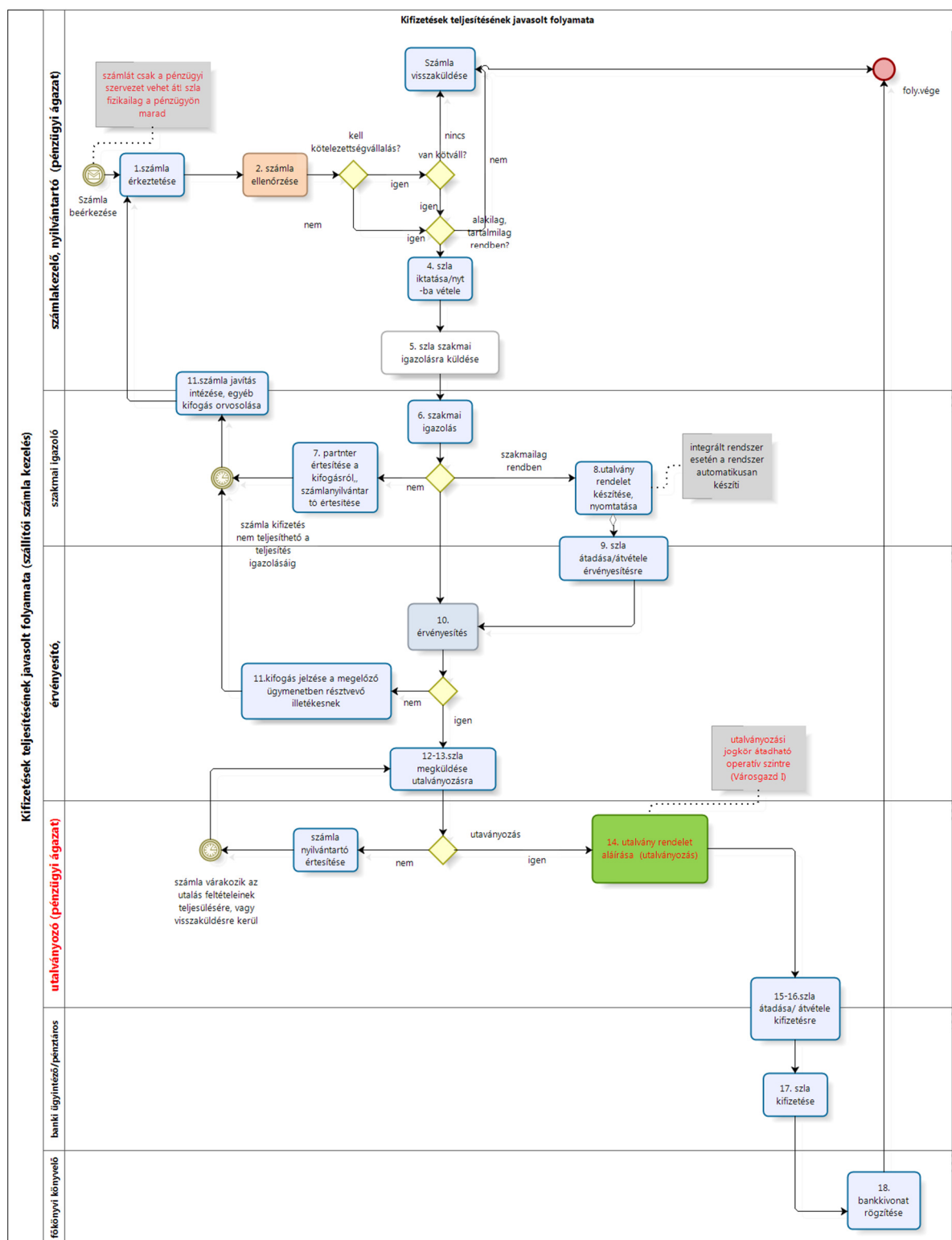
Az ábrában az utalványozás feladatát (14. számú folyamatlépés) zöld kitöltéssel és piros színnel jelöltük, mivel ezt a feladatot a jelenlegi feladatkörében a kötelezettségvállaló(k), (polgármester, alpolgármester, jegyző, aljegyző) végézik.

Javasoljuk ennek a feladatnak az átadását a pénzügyi operatív területre, mivel ebben az esetben a számlát utalványozásra az érvényesítést követően nem kell a pénzügyi szervezeten kívülre küldeni.⁸ Ezzel a lépéssel már a jelenlegi folyamat is hatékonyabbá tehető.

⁷ a szabályzatban hivatkozni kell arra, hogy a konkrét neveket tartalmazó listákat a pénzügyi szervezet kezeli és folyamatosan karban tartja, továbbá az egyes munkakörökhöz (felhatalmazáshoz) tartozó előírásokat (összeférhetetlenség, képzettségi előírás) természetesen be kell tartani, a szabályzatban hivatkozással kell ellátni (pl. az érvényesítési és ellenjegyzési feladatok esetében)

⁸ általános jelleggel célszerű az intézmények körében is az intézmények vezetői által a GSZI vezetője részére az utalványozási feladatokat átadni

A kifizetések teljesítésének javasolt folyamata a fentiek figyelembevételével :



7. ábra: A kifizetések teljesítésének javasolt folyamata