

Folyamat optimalizálási dokumentum I.

*A költségvetés készítés megváltoztatott folyamatleírása
(mellékleti dokumentum, 1. sz. melléklet)*

10. számú fejlesztési részterület

Önkormányzati folyamatok fejlesztésének lehetőségeit
bemutató koncepció 1. sz. melléklete

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0029 projekthez

Verziószám: 3.0 verzió

Budapest, 2014. szeptember 30.



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszecsenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



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

TARTALOMJEGYZÉK

1	A KÖLTSÉGVETÉS KÉSZÍTÉS FOLYAMATÁNAK OPTIMALIZÁLÁSA	3
1.1	A FOLYAMAT OPTIMALIZÁLÁS TERJEDELME	3
1.2	A KÖLTSÉGVETÉS KÉSZÍTÉS JOGSZABÁLYI HÁTTERE	3
1.3	A KÖLTSÉGVETÉS KÉSZÍTÉS BELSŐ SZABÁLYOZOTTSÁGA.....	3
1.4	A FOLYAMAT ALAPADATAI	4
1.5	A FEJLESZTÉS TERJEDELMÉNEK ÉS CÉLJÁNAK KIJELELÉSE	4
1.5.1	<i>Folyamatfejlesztési terv.....</i>	<i>5</i>
1.6	A FOLYAMAT FELMÉRÉSE	6
1.6.1	<i>A költségvetés készítés jelenlegi folyamata</i>	<i>6</i>
1.6.2	<i>A költségvetés készítés folyamatlejtésiményének meghatározása.....</i>	<i>7</i>
1.7	A FOLYAMAT ELEMZÉSE.....	7
1.7.1	<i>Veszteségek feltárása.....</i>	<i>7</i>
1.7.2	<i>Hozzáadott értékelemzés</i>	<i>9</i>
2	FEJLESZTÉSI JAVASLATOK.....	11
2.1	A KÖLTSÉGVETÉS KÉSZÍTÉS JAVASOLT FOLYAMATA.....	11

Ábrák jegyzéke

1. ábra:	A fejlesztés során vizsgált folyamat-terjedelem	5
2. ábra:	Folyamatfejlesztési terv	5
3. ábra:	A költségvetés készítés jelenlegi folyamata.....	6
4. ábra:	A költségvetés készítés folyamatlépései.....	7
5. ábra:	Hozzáadott érték elemzés.....	9
6. ábra:	Költségvetés tervezés jövőbeni folyamata értékelemzéssel	10
7. ábra:	A költségvetés tervezés javasolt folyamata a jelenlegi-folyamat ábrában	12

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat:	Mérési alapadatok.....	4
2. táblázat:	A folyamat alapadatai	4
3. táblázat:	az értékelemzés eredménye	8
4. táblázat:	A folyamat feszültségpontjai (veszteségforrások) és prioritások	8
5. táblázat:	Fejlesztési javaslatok listája.....	11

1 A költségvetés készítés folyamatának optimalizálása

1.1 A folyamat optimalizálás terjedelme

A költségvetés készítés folyamatát az önkormányzat, illetve a Hivatal feladatvégzése tekintetében vizsgáltuk, tekintettel arra, hogy a költségvetés készítés nem kizárólag intézményi operatív feladata, hanem irányítási, döntéshozatali tevékenység is, az önkormányzat felső vezetői szintjén.

1.2 A költségvetés készítés jogszabályi háttere

A költségvetés készítésének feladatait és határidejét

- 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 szabályozzák.

A Hivatalban a költségvetés készítés a jogszabályi előírásoknak megfelelően történik, a belső szabályozottság is megfelelő ezzel összefüggésben.

1.3 A költségvetés készítés belső szabályozottsága

Az önkormányzat a költségvetés tervezés részletszabályait A költségvetés tervezés, és a zárszámadás készítés pénzügyi irányítási és ellenőrzési rendjéről szóló Jegyzői Utasításban (Utasítás) szabályozta.

Az Utasításban meghatározták

- a költségvetési koncepció készítésének részletszabályait, felelőseit, határidejét,
- a költségvetés tervezésének, végrehajtásának részletszabályait, felelőseit, határidejét, ezen belül
 - = a költségvetési rendelet elkészítésének feladatait, felelőseit, határidejét,
 - = a tervezési körirat tartalmát, elkészítésének feladatait, felelőseit, határidejét,
- a költségvetési alapokmányok tartalmát, felelőseit, elkészítésének határidejét,
- az *utolsó* költségvetés módosítás folyamatát,
- a beszámolás feladatait, felelőseit, határidejét az önkormányzat az intézmények és a társaságok tekintetében.

A költségvetés készítésének folyamata megfelel a belső szabályzatban foglaltaknak.

A belső szabályozás módosítására az előirányzat-módosítások operatív feladatainak kiegészítése érdekében van szükség.

1.4 A folyamat alapadatai

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

Mérési alapadatok	
Folyamat	Költségvetés tervezés folyamata
Minőségcél	átfutási idő csökkentése, hatékonyság és IT támogatottság növelése
Célérték	a fejlesztés eredményeként lecsökkentett átfutási idő 60 nap
Alsó/felső tűréshatár	minimum érték 65 nap/maximum érték 75 nap
Mérési egység	munkanap
Adatforrás	intézményi adatszolgáltatás, interjúk
Mérés gyakorisága	egyszeri, fejlesztéshez kapcsolódó
Mérési időszak	2014. évi költségvetés készítésének időszaka

1. táblázat: Mérési alapadatok

A költségvetés tervezés folyamatának főbb adatait az alábbi táblázat tartalmazza:

Ssz.	Költségvetés tervezés folyamat főbb adatai
1	A költségvetési koncepció elkészítési határideje a tárgyévet megelőző év október 31-e.
2	A tárgyévi költségvetés elkészítési határideje legkésőbb a központi költségvetési törvény hatálybalépését követő negyvenötödik nap. (amennyiben a központi költségvetési törvény tárgyévet megelőző év december 31-én lép hatályba, a tárgyévi költségvetést február 15-éig be kell nyújtani a képviselő-testületnek.)
3	A költségvetés optimális elkészítési és jóváhagyási ideje 65 nap lenne, de a jelenlegi jogszabályi környezetben és informatikai támogatottság mellett mintegy 129 nap.
4	A költségvetés készítés folyamatát nem támogatja egységes informatikai alkalmazás.
5	A folyamatot lassítják az ismételt tárgyalások, egyeztetések során felmerülő módosítási igények.
6	2014. évben a számviteli program változásából adódóan az eredeti előirányzatok felrögzítése a megszokottnál is jobban elhúzódott.
7	A költségvetési igények jóval meghaladják a költségvetési lehetőségeket, ezért a polgármesterrel több körben kell egyeztetni
8	A költségvetés készítéséhez kevés a személyi kapacitás, többszörös adatrögzítések történnek intézményi és önkormányzati szinten, a költségvetési előterjesztés és rendelet alapadatait excel alkalmazásban tartják nyilván.
9	Átmeneti gazdálkodásról rendeletet alkotnak.

2. táblázat: A folyamat alapadatai

1.5 A fejlesztés terjedelmének és céljának kijelölése

Első lépésként az önkormányzat és a kijelölt intézmények vezetőivel folytatott interjúk alapján kijelöltük a fejlesztés határait.

Eszerint:

	Része volt a vizsgálatnak	Nem volt része a vizsgálatnak
Költségvetés tervezés	Önkormányzat - Költségvetés tervezése a költségvetési koncepció megalkotásától a költségvetési rendelet megalkotásáig, és az eredeti előirányzatoknak a főkönyvi (Gordius és Forrás) programban való rögzítéséig, a folyamatot támogató IT infrastruktúra	A költségvetésnek a gazdálkodási programban való rögzítésének problémái

1. ábra: A fejlesztés során vizsgált folyamatleírás

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

A költségvetés készítésének fontos problémájaként azonosítottuk, hogy **nem támogatja megfelelő informatikai alkalmazás**, ezáltal a költségvetés készítése **időigényes**, manuális munkával készül. A folyamatban előfordulnak **többszörös adatbevitel**, az adatok felvitele, módosítása, nyilvántartása jellemzően excel alkalmazásban történik, ezért fennáll az **adatvesztés veszélye**, így az **adatok-biztonsági szintje** nem optimális.

1.5.1 Folyamatfejlesztési terv

A tanulmányban foglaltaknak megfelelően a folyamatfejlesztési tervet az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

Folyamatfejlesztési terv

Folyamat	Fejlesztést kiváltó okok	Projekt terjedelmen belül
Költségvetés tervezés	Költségvetés tervezés időszakában nem áll rendelkezésre megfelelő adat az előző évi teljesítési adatok tekintetében (GSZI-hez tartozó intézmények esetében), valamint a tervezést nem támogatja informatikai eszköz, ezáltal időigényes és nagy időráfordítást igénylő feladat	Standard költségvetés készítési folyamat a hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően. A folyamat kezdő lépése a költségvetési koncepció elkészítése, a záró lépés az elemi költségvetés jóváhagyása
Folyamat	Probléma meghatározása	Projekt terjedelmen kívül
Költségvetés tervezés	A költségvetés készítésének átfutási ideje a jelenlegi környezetben legalább három hónap, vagy annál több. A folyamatot nem támogatja informatikai program, az adatszolgáltatás papír alapon történik, ezért az alapadatok felvitele, majd módosítása jelentős erőforrást köt le, nem	A költségvetés készítését támogató informatikai program bevezetésének előkészítése, döntés a bevezetésről, a költségvetés intézményi és polgármesteri egyeztetésének rövidítése, átmeneti rendelet készítés elhagyása
Folyamat	Célmeghatározás	Végrehajtásban résztvevők
Költségvetés tervezés	Költségvetés tervezés idő- és személyi ráfordításigényének csökkentése, informatikai támogatottságának megvalósítása révén. Hiba: a költségvetés tervezés időigénye három hónap, vagy annál több	Önkormányzat Polgármesteri Hivatal Jegyző, Városgazdálkodási Ágazat vezetője, GSZI vezetője, Városgazda Zrt. és Városkép Kft. ügyvezetője

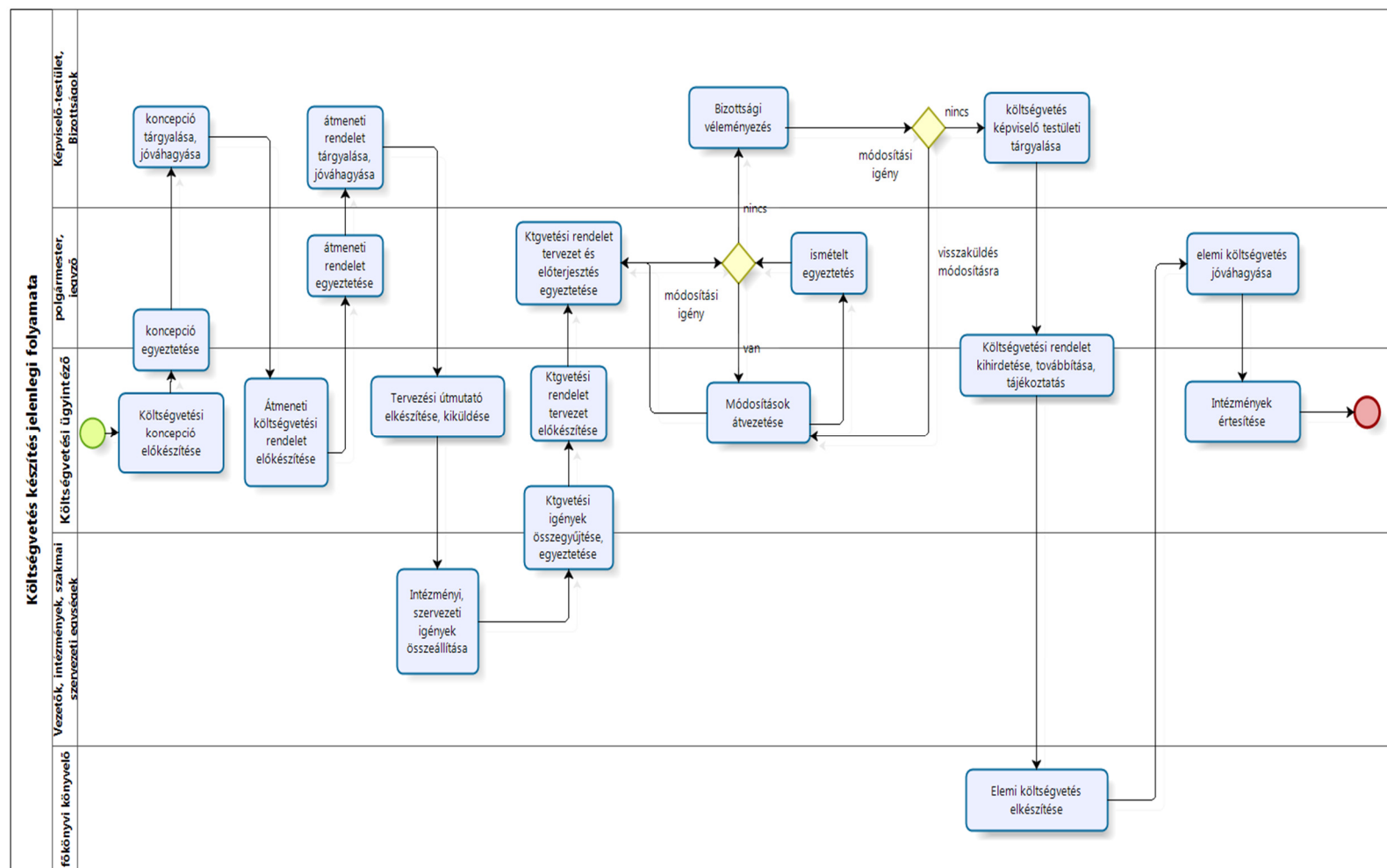
2. ábra: Folyamatfejlesztési terv

A **javítási célok** fókuszában a folyamat **átfutási időigényének csökkentése**, a hatékonyság növelése, a folyamatban résztvevők leterheltségének csökkentése áll.

1.6 A folyamat felmérése

1.6.1 A költségvetés készítés jelenlegi folyamata

A költségvetés készítés jelenlegi folyamatát folyamatábrán szemléltetjük:



3. ábra: A költségvetés készítés jelenlegi folyamata

A költségvetés készítésének folyamatába az adminisztrációval kapcsolatos lépéseket nem vettük be, mivel a folyamatot jelentősen bonyolulttá tette volna. A hozzáadott érték elemzésénél azonban az adminisztratív lépéseket is figyelembe vettük.

1.6.2 A költségvetés készítés folyamatteljesítményének meghatározása

Ssz.	Költségvetés tervezés folyamatlépési	Időigény (nap/óra/perc)			Megjegyzés
		Jelenlegi	Cél	mérték-egység	
1.	Költségvetési koncepció elkészítése	30	10	nap	Javaslatok bekérésével
2.	költségvetési koncepció egyeztetése	2	2	nap	kivel, hány körben? Egy, tisztségviselőkkel
3.	költségvetési koncepció jóváhagyása	1	1		polgármester
4.	költségvetési koncepció tárgyalása	1	1	nap	
5.	Átmeneti költségvetés készítése,	2	0	nap	előzetes egyeztetéssel
6.	átmeneti költségvetés előterjesztés és rendelet-javaslat készítése,	1	0	nap	
7.	átmeneti költségvetés egyeztetése	1	0		Kivel, hány körben? Egy, tisztségviselőkkel
8.	átmeneti költségvetés tárgyalása	1	0	nap	
9.	átmeneti költségvetés kihirdetése	1	0	nap	
10.	Költségvetési útmutató készítése, megküldése intézmények és hivatali szervezeti egységek részére	2	2	nap	
11.	Intézményi költségvetési igények összeállítása	30	15	nap	
12.	Intézményi költségvetés egyeztetés az intézményekkel (javítások esetén módosítás átvezetése)	30	15	nap	
13.	Egyeztetés polgármesterrel (polgármesteri egyeztetés eredményének átvezetése több körben)	4	4	nap	Általában hány körös? Három, vagy több.
14.	Költségvetési előterjesztés és rendelet-javaslat előkészítése	8	5	nap	
15.	Egyeztetés bizottságokkal (amennyiben a bizottságoknak módosítási javaslata van, a javaslatok átvezetése)	1	1	nap	Bizottságok száma? 2 db
16.	Költségvetési képviselő-testületi tárgyalása (amennyiben a testületnek módosítási javaslata van, több körös), módosítási javaslatok átvezetése	2	1	nap	Vannak-e ilyenkor módosítási igények? Nincsenek
17.	költségvetési rendelet megakotása, kihirdetése	1	1	nap	
18.	elemi költségvetés elkészítése	3	1	nap	
19.	elemi költségvetések jóváhagyása	3	1	nap	
20.	elemi költségvetésről intézmények értesítése	1	1	nap	
21.	Költségvetés eredeti előirányzatainak rögzítése a főkönyvi rendszerben	4	4	nap	
Összesen:		129	65		

4. ábra: A költségvetés készítés folyamatlépései

A folyamatteljesítményt a koncepció megkezdésétől az elemi költségvetés jóváhagyásáig terjedő időszak figyelembe vételével számítottuk. (2013. október 1 – 2014. február 28.)

1.7 A folyamat elemzése

1.7.1 Veszteségek feltárása

Veszteségek feltárása

A költségvetés tervezés folyamatának értékteremtő és értéket nem teremtő tevékenységeit az alábbi táblázatban foglaltuk össze¹:

¹ fogalmi meghatározások a tanulmány 5.3.2. részében találhatók

Értéket teremtő és értéket nem teremtő tevékenységek

Ssz.	Értéket teremtő tevékenységek	Értéket nem teremtő tevékenységek
1.	Költségvetési koncepció előkészítése, egyeztetése, tárgyalása, jóváhagyása	Költségvetési koncepció átadása, átvétele, valamennyi átadás, átvétel során iktatása, sokszorosítása
2.	Költségvetés tervezési körirat elkészítése, egyeztetése, jóváhagyása	Költségvetési koncepció és a költségvetés készítés megkezdése közötti várakozási idő, átmeneti költségvetés készítése, egyeztetése, tárgyalása, kihirdetése
3.	Költségvetés intézményi egyeztetése	Az intézményi egyeztetés olyan időpontban történik, amikor még nem áll rendelkezésre végleges teljesítési adatokat tartalmazó főkönyvi kivonat. Papír alapú adatszolgáltatás, többszörös javítás, többszörös visszaküldés...
4.	Költségvetés előterjesztés és rendelet-tervezet előkészítése, egyeztetése, tárgyalása, jóváhagyása	Költségvetés előterjesztés és rendelet-tervezet átadása, átvétele, valamennyi átadás, átvétel során iktatása, sokszorosítása
5.	Költségvetési rendelet számozása, közzététele	Papír alapú adatszolgáltatás
6.	Intézmények és hivatali szervezeti egységek tájékoztatása a költségvetési előirányzataikról, gazdasági társaságok tájékoztatása a támogatásukról	
7.	Adatszolgáltatás a költségvetésről	
8.	Költségvetés eredeti előirányzatainak rögzítése az excel táblázatokban és a főkönyvi rendszerekben	többféle főkönyvi rendszer, többszörös duplikált adatrögzítés (Gordius és Forrás programokban)

3. táblázat: az értékelemzés eredménye

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

A folyamat feszültségpontjai

Ssz.	Probléma	Folyamatlépés	Probléma típus	Külső/Belső tényező	Súlyszám
1.	A költségvetési koncepció elkészítésének határideje a tárgyévet megelőző év október 31-e. Ebben az időszakban nem állnak rendelkezésre végleges teljesítési adatok az előző évi költségvetés teljesítéséről, a következő évi költségvetés elkészítéséhez	1,2,3,4	környezet és IT	külső és belső	5
2.	A költségvetés készítés folyamatát nem támogatja integrált informatikai alkalmazás, a költségvetési változatok excel táblázatokban készülnek jelentős manuális munkával, többszöri átszámolásokkal	1,3,5,6,9	környezet és IT rendszer	belső	10
3.	Az intézmények (és a Hivatal) között nincs elektronikus adatátadási kapcsolat, az adatok papír alapon, vagy excel táblázatban érkeznek. A folyamatot lassítják az ismételt tárgyalások, egyeztetések során felmerülő újabb módosítási igények.	11,12,13,14,15,16	környezet és IT rendszer	belső	8
4.	A folyamatot lassítja az intézmények fizikai távolsága is (papír alapú adatszolgáltatás)	11,12	környezet	külső	3
5.	Az intézmények adatait a Hivatal és az intézmények is rögzítik (eltérő számviteli program), az intézmények és a Hivatal gazdálkodási rendszere között nincs elektronikus interface kapcsolat, az előirányzatok mind a két programban manuálisan kerülnek rögzítésre	12,14,15,18	környezet és IT rendszer	belső	10
6.	A költségvetési igények jóval meghaladják a költségvetési lehetőségeket, ezért a polgármester több körben alakítja ki a költségvetési egyensúlyt	11,12,13	környezet és IT rendszer	belső	9
7.	Az átmeneti gazdálkodásról rendelet készül, amely jogszabály alapján nem kötelező, többletmunkát eredményez	5,6,7,8,9	környezet	belső	3

4. táblázat: A folyamat feszültségpontjai (veszteségforrások) és prioritások²

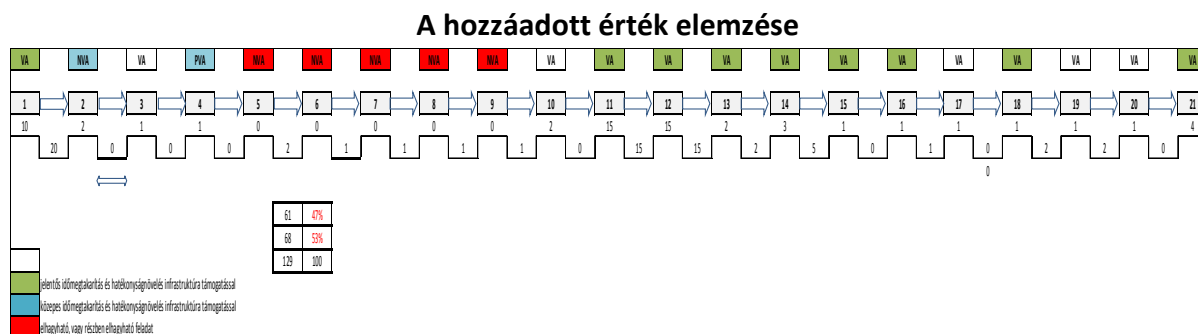
² a prioritást a súlyszámok alapján a piros körök jelzik

1.7.2 Hozzáadott értékelemzés

A hozzáadott értékelemzést a tanulmányban foglaltaknak megfelelően végeztük:

1. Meghatároztuk és vízszintesen sorrendbe raktuk a folyamat tevékenységeit: 21 folyamatlépést azonosítottunk.
2. Meghatároztuk az egyes tevékenységek átfutási idejét, valamint a két tevékenység közötti várakozási időt: a koncepció készítés és a költségvetés tervezés közötti mintegy egy hónapos időintervallumot nem számítottuk bele a várakozási időbe.
3. Megvizsgáltunk minden egyes tevékenységet, és azonosítottunk az alábbiak szerint (a rövidítések az 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 az értékteremtő/nem értékteremtő idő nagyságát, melyet az 5. számú ábrán szemléltettünk.

Az összes folyamatlépés jelenlegi és cél-értékeinek időigénye alapján³ a folyamat hatékonysága informatikai támogatással és a nem kötelező feladatvégzés elhagyása révén 53%-kal (azaz mintegy másfélszeresére) növelhető, a folyamat időigénye a felére csökkenthető.



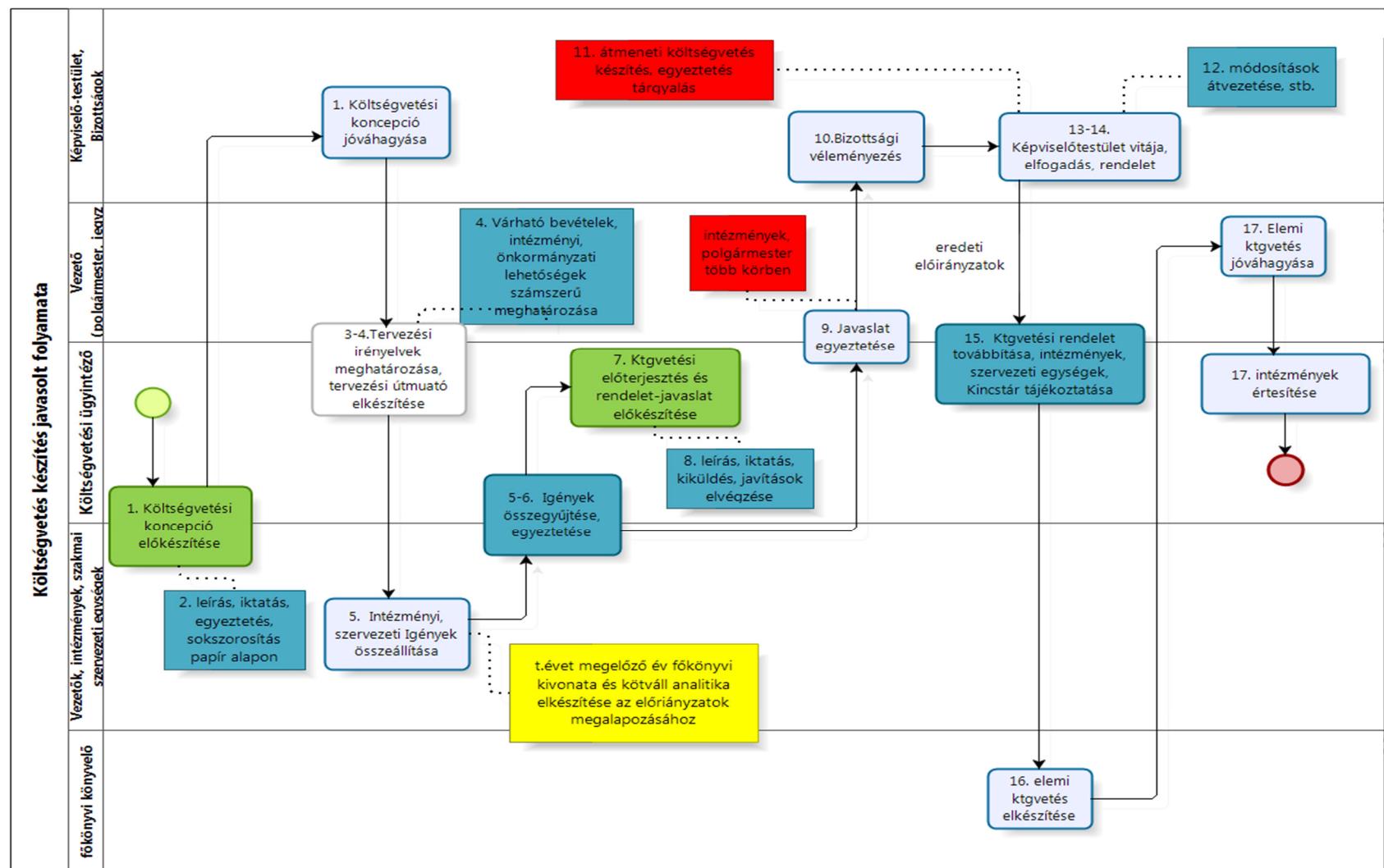
5. ábra: Hozzáadott érték elemzés

Az átfutási idő csökkentését a nem értékteremtő tevékenységek elhagyása, illetve kiváltása informatikai támogatással, elektronikus ügykezeléssel⁴ teremti meg. A folyamatleíró, a problémalista és a hozzáadott értékelemzés alapján elkészítettük a fejlesztési folyamat eredményét jelentő folyamatábrát, amely a fejlesztés javasolt (jövőbeni) folyamatát képezi le.

³ a jelenlegi és cél-értékek különbözetének meghatározásával az összes (jelenlegi) időigényhez viszonyítva

⁴ 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

Költségvetés tervezés jövőbeni folyamata, hozzáadva az értékelemzés eredményeit



6. ábra: Költségvetés tervezés jövőbeni folyamata értékelemzéssel

2 Fejlesztési javaslatok

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

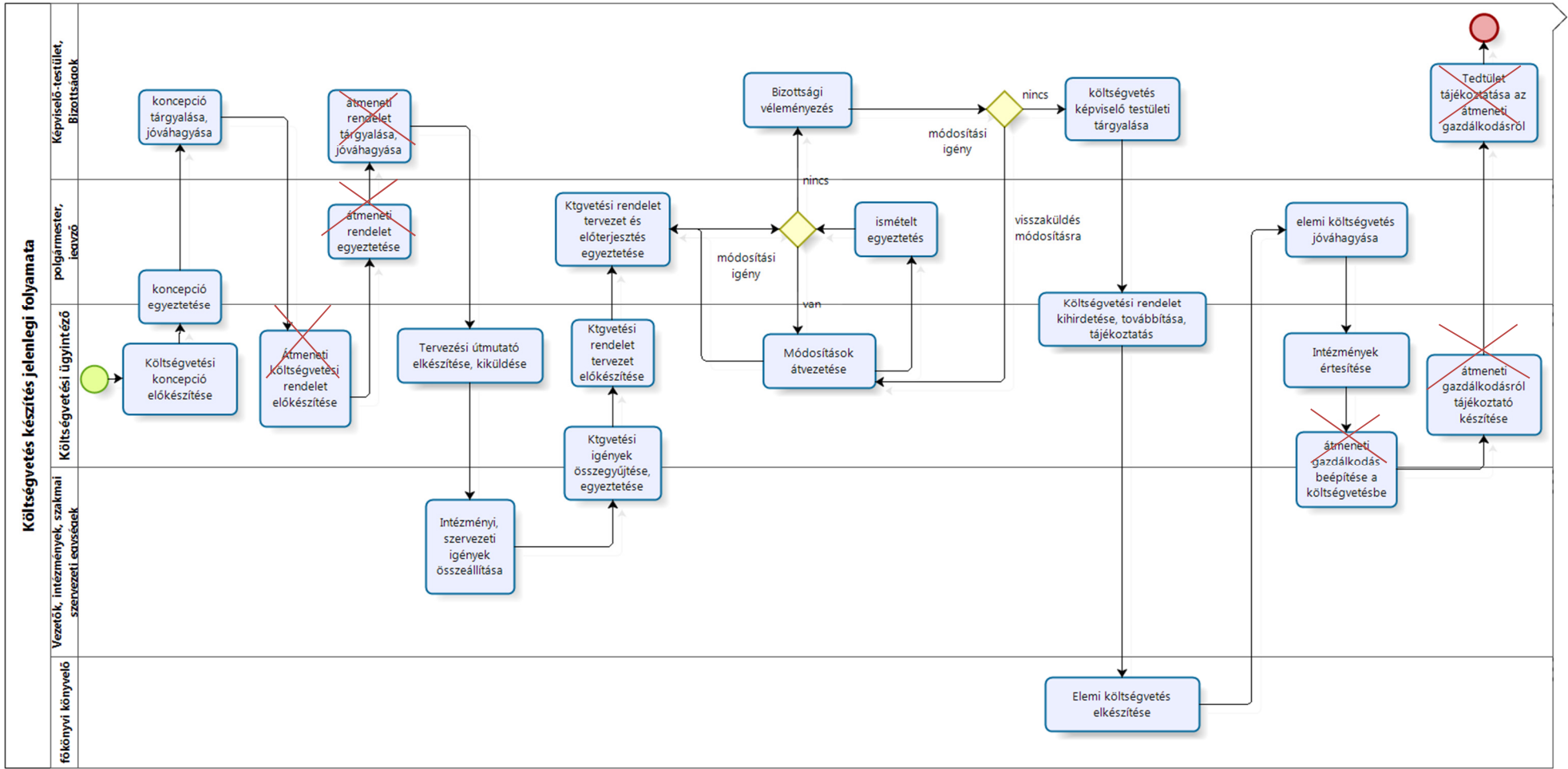
Ssz.	Probléma	Megoldási javaslat
1.	A költségvetési koncepció elkészítési határideje a tárgyévet megelőző év október 31-e. Ebben az időszakban nem állnak rendelkezésre végleges teljesítési adatok a következő évi költségvetéshez alátámasztásához.	Közép távon olyan vezetői információs rendszer bevezetése, amely a naprakész teljesítési adatokból meghatározott paraméterek rögzítése mellett automatikus tervváltoztatokat generál.
2.	A költségvetés készítés folyamatát nem támogatja egységes informatikai alkalmazás, a költségvetési változatok excel táblázatokban készülnek jelentős manuális munkával, többszöri átszámolásokkal.	A rendszernek képesnek kell lennie arra, hogy az adatokat intézményi szinten és összesítve is kezelje, a változások átírása egyszerűen, biztonságosan, adatvesztés nélkül történjen.
3.	Az intézmények között nincs elektronikus adatátadási kapcsolat, az adatok papír alapon, vagy excel táblázatban érkeznek. A folyamatot lassítják az ismételt tárgyalások, egyeztetések során felmerülő újabb módosítási igények is.	A Hivatal és az intézmények között integrált gazdálkodási rendszer kialakítása, és/vagy betekintési lehetőség az intézmények adataiba, amely alapján lehetőség van az intézmény adatainak azonos idejű lekérdezésére a Hivatalban is.
4.	Az intézmények adatait a Hivatal és az intézmények is rögzítik, mivel eltérő gazdálkodási rendszert használnak. Ezáltal többszörösen duplikált adatrögzítés történik. Az intézmények és a Gordius program között nincs automatikus interface kapcsolat.	Egységes előirányzat-nyilvántartás kialakítása a Hivatal és az intézmények között, valamint ezen egységes alkalmazás és a főkönyvi program között automatikus interface kapcsolat létrehozása.
5.	A költségvetési igények jóval meghaladják a költségvetési lehetőségeket, ezért a polgármester több körben alakítja ki a költségvetési egyensúlyt.	A költségvetés lehetőségeinek ismeretében a költségvetés tervezési köriratban (Útmutató) az egyes intézmények (és a hivatali szervezeti egységek) részére konkrét költségvetési keretösszeg meghatározása annak érdekében, hogy az igények ne haladják meg túlzott mértékben a lehetőségeket, ezáltal csökkenjen az egyeztetések száma.
6.	Átmeneti gazdálkodásról rendeletet alkotnak, amely jogszabály alapján nem kötelező, azonban többletmunkát (rendelet-tervezet előkészítése, egyeztetése, tárgyalása, kihirdetése) eredményez.	Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Áht.) 25. § (3) bekezdése szerint, ha a polgármester az átmeneti gazdálkodásról rendeletet nem alkotott, a polgármester jogosult a helyi önkormányzatot megillető bevételek beszedésére és az előző évi kiadási előirányzatokon belül a kiadások arányos teljesítésére.

5. táblázat: Fejlesztési javaslatok listája

2.1 A költségvetés készítés javasolt folyamata

A költségvetés készítés javasolt folyamata – a jelenlegi folyamatábrán szemléltetve - figyelembe véve az értékelemzés eredményeit:

A költségvetés készítés javasolt folyamata



7. ábra: A költségvetés tervezés javasolt folyamata a jelenlegi-folyamat ábrában