

# A MAGYAR HONVÉDSÉG PÉNZÜGYI – SZÁMVITELI SZERVEZETE MŰKÖDÉSÉNEK ÉRTÉKELEMZÉSE

## II. RÉSZ

*Balla Tibor<sup>1</sup>*

*„Az elmélet gyakorlati haszna nem mindig kézenfekvő, mert a mélységekbe világít be, de csak a komoly elméleti elmélyedés képesíti a sekélyes és önállóan ítéletek helyett az élet jelenségeinek komoly és alapos megítélésére. Ezért, ha súlyossá akarjuk tenni szavainkat, az elmélet mélységeitől nem szabad visszariadnunk.”*

**(Heller Farkas: Közgazdasági Szemle 1925/2).**

*Az cikk első részében, az értékelemzési folyamatban bemutatásra került az elemzés tárgya, a projekt kiválasztása, a munkaterv és a feladatok – hatáskörök tartalma, illetve a munka előkészítő szakasza az információk összerendezése, koncepcionálása. Ebben a cikkben az értékelemzés folyamatát, az alkotó és értékelő szakaszokat mutatom be.*

### Az értékelemzés folyamata

#### 1. Megalapozási szakasz

*Elemi költségfüggvények használata, a mérés lehetőségének megteremtése*

*A költségvetési szervek gazdálkodásuk elemzésénél többnyire **nem fordítanak**<sup>2</sup> kellő figyelmet a változó és fix költségelemek különválasztására, s azok alakulásának vizsgálatára.*

---

<sup>1</sup> Dr. Balla Tibor ezredes PhD., HM Közgazdasági és Pénzügyi Ügynökség, Vezetés és Programtámogató Igazgatóság, programtámogató osztályvezető, igazgató helyettes.

<sup>2</sup> Dr. Bognár Ferenc BKÁE egyetemi tanár, „A költségvetési gazdálkodás hatékonyabbá tétele a védelmi szolgáltatás minőségének javítása érdekében”, Költségvetés, pénzügy, számvitel, II. évfolyam, 1. szám, 2000., p. 9.

***A védelmi szervekkel kapcsolatban is célszerű az alábbi csoportosítás végrehajtása:***

- változó (proporcionális): progresszíven vagy degresszíven változó költségek;
- fix, bizonyos határok közötti állandó költségek.

Ez azért szükséges, mert közelebb visz az értékelemzés megítélésének legfőbb problémájában a **mérés** lehetőségének megteremtésében.

Sajnos még ma is problematikus a reagálási mérték meghatározása, számszerűsítése és ennek gyakorlati alkalmazása. ***Jelentős a gazdasági szakemberek szerepe abban a tekintetben, hogy szándékától függően hogyan írja elő, illetve előírja-e a költségszámítási eljárások alkalmazását.*** Még a **proporcionális költségek** alakulása során is számolhatunk előre nem látható különféle többletköltségekkel, amelyet korábbi tapasztalatok és különböző valószínűségi számításokkal meghatározhatunk. A gyakorlatban meghatározhatjuk a proporcionális költségektől való eltérések nagyságát, sávokat, intervallumokat, stb. ***Ezért nagyon fontos, hogy meghatározhassuk, hogy mi minősül változó költségnek és mi nem.*** Az erről, szóló döntés egy tipikus műszaki-gazdasági döntés, amelyhez szakemberek közös gondolkodása szükséges, és a katonai logisztika berkeiben gyakorta hoznak ilyen döntéseket. Ez a döntés is azonban sokszor elhatározás és mérési lehetőség függvénye.

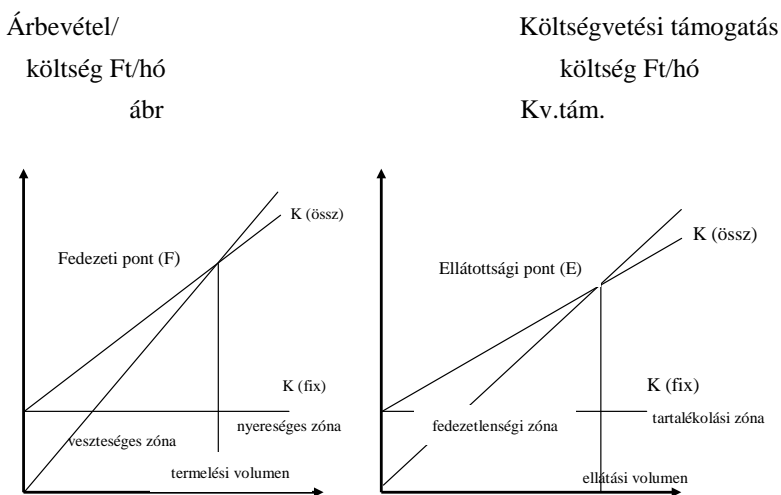
***Például, nem lehet változó költség az a költségelem, amelyről köztudott, hogy a tevékenység változás függvénye, de mérése akarat, vagy mérőeszköz hiányában nem megoldott.***

A proporcionalitás meghatározásánál meg kell említeni a rászámolási proporcionalitás lehetőségét is, amikor a költség, csak egyfajta szolgáltatás teljesítése miatt vetődik fel, s nem függ a szolgáltatás mennyiségétől, azonban célszerű ezt alkalmazni, s a költségelemet kiemelni a fix költségnek minősülő általános költségek köréből. (pl. váratlan speciális művelési feladatra létrehozott támogató célzatú munkacsoport költségei)

A vállalkozásoknál a jövőbeni működés tervezésekor alapfeltétel, hogy az új célok elérése érdekében ismerjék a vállalati rendszer azon elemeit, amelyek szükségszerűen változnak (változó-proporcionális költségek) és melyek maradnak bizonyos idő és kapacitás-kihasználási intervallumon belül változatlanok (fix általános költségek). Ennek ismerete a változó rendszerműködés gazdasági kihatásai, pénzvetülete tervezéséhez

szintén nélkülözhetetlen. **Olyan pénzügyi rendszerábrázolás szükséges, amely legalább a főbb összefüggések tekintetében teljesíti ezt a feltételt.** Ezek a költségek tervezésének oldaláról fellépő igények a költségvetési szervek oldaláról is fontosnak bizonyulhatnak a tervezés és a tervek teljesítése vonatkozásában. Ez az érvrendszer vezet a katonai logisztikai rendszer költségeinek mérési igényeihez, és ezen keresztül a hatékonyság mérés lehetőségéhez. **A civil vállalkozások és alapvetően a költségvetési szervek körébe tartozó katonai logisztika mérhetőségi paramétereit hasonlítjuk össze!**

Amíg a vállalkozásnál **ÁKN (Árbevétel-Költség-Nyereség)** modellként (*ábra*) megismert fedezeti pont (**Break Even Point Analyses**) meghatározása a vállalat működése szempontjából **létfonosságú**, addig a **katonai logisztikai szerveknél** az árbevételnek (költségvetési támogatás) az egész éves kötöttségéből, s alapvető gazdálkodási keretként történő kezeléséből kell kiindulnunk. **Míg a vállalatnál költségeket meghaladó árbevétel produkálása az alapvető cél, a katonai szerveknél árbevétel alatt maradó költségszint biztosítása a fő cél.** A vállalatnál a fedezeti pont feletti sávban, a nyereséges zónában való gazdálkodás a fontos, a költségvetési szerveknél az un. **ellátottsági** ponton (**E**) való működés az irányadó. A katonai szerv az ellátottsági ponttól balra a fedezetlen szakaszban, az árbevétel (**támogatás=T**) és költség (**kiadás=K**) görbék találkozásakor az un. ellátottsági pontban, az ellátottsági ponttól jobbra a tartalék (**maradvány=M**) képzés szakaszában van.



a) Vállalati ÁKN struktúra

b) Költségvetési TKM struktúra

1. ábra

*A Támogatás-Kiadás-Maradvány struktúrájában (ábra) a katonai szerv alapvető célja a költségvetési támogatás optimális felhasználása a gondtalan működéshez szükséges erőforrások biztosítása, az alaprendeltetésének teljesítése érdekében.*

Mint látható, mindkét struktúrában kitüntetett szerepet játszik a **fix (Kfix)** költségek nagysága, a kapacitás korlátig tapasztalható állandósága, amely az összköltségen (Kössz) belül a volumen növekedésével arányosan egyre kisebb tételt tesz ki. *A költség elemek megbontásának jelentősége tehát éppen az E és az F pontok megtalálásában játszik fontos szerepet mindkét szervezetenél egyaránt.* A vállalkozásnak meg kell találni termelési nagyságában azt a pontot, amely felett árbevétele a fix költségek egy adott színvonalára mellett, nyereséget eredményez részére.

**A honvédelmi szervnek** nem kisebb a feladata, mint hogy megtalálja **M (mozdulatlan tömeg)** pontot és a számára ugyanolyan fontos **E (ellátottsági)** pontját, a vállalat **F (fedezeti)** pontjához hasonlóan. *Az M pont a honvédelmi szervnek azt a pontját, azt az erőforrás, illetve költségvetési előirányzat igényét reprezentálja, amely egy költségvetési szerv meghatározott feladattal történő létrehozásához elengedhetetlenül szükséges, de a feladatok végrehajtása (amelyek a változó költségeket implikálják) még nem kezdődött meg. A költségvetések felbontása és az M pont meghatározása a fix költségek ismerete nélkül nem lehetséges.*

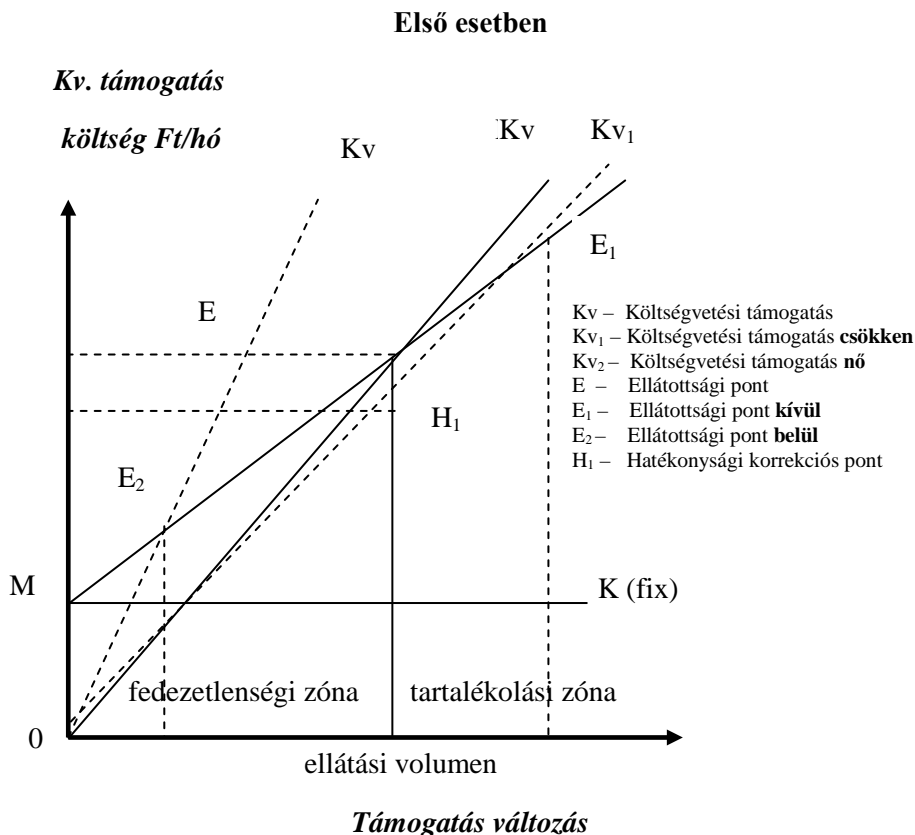
Az **M** és az **E** pontok ismerete, a **TKM (Támogatás-Kiadás-Maradvány)** struktúrák modellezése elsősorban a költségvetési szervek támogatását, finanszírozását biztosító tárcáknak elengedhetetlen fontosságú. Csak e pontoknak az ismeretében tudnak dönteni az éves költségvetési tervek megalapozottságáról, csak így tudják a felügyeleti körükbe tartozó költségvetési szervek között a költségvetési támogatás valóságához közelítő, optimálisabb elosztását biztosítani. *Ehhez azonban a költségvetési szerveknek még tovább kell fejleszteniük költség-elszámolási és költségkalkulációs módszereiket, a költségek mérését lehetővé tevő, és azt biztosító, számviteli információs rendszerüket, mivel a hagyományos kalkulációik tartalmilag nem döntésorientáltak, hanem inkább regisztrációs jellegűek, statikusak, így felhasználási területük is korlátozott.*

A költségvetési gazdálkodás területén a **TKM** struktúrákban való gondolkodás elengedhetetlen feltétele annak, hogy a gazdálkodó honvédelmi szervezetek megismerjék kapacitás-kihasználásukat, szolgáltatási tevékenységük megkezdésétől, az optimális szervezet nagyság meghatározásáig.

**Az általános vállalati Árbevétel-Költség-Nyereség modellből eljuttunk a költségvetési Támogatás-Kiadás-Maradvány struktúráig.**

A katonai gazdálkodás rendszerében a működés végrehajtásához szükséges költségvetési **támogatás** mértéke, a szervezeti **feladatrendszer**, és a **valós kiadások** (költségek) gyakran keverednek ellentmondásba. A gazdálkodás állandó kérdése e három meghatározó elem lehetőség szerinti egységben tartása. Mindezt úgy, hogy a költséghatékonyság követelményei is érvényesüljenek.

A katonai gazdálkodási támogatás **teljesítményét** a rendelkezésére adott források (támogatások) **volumene** és állandó (fix) költsége **változásai két irányba** befolyásolják.



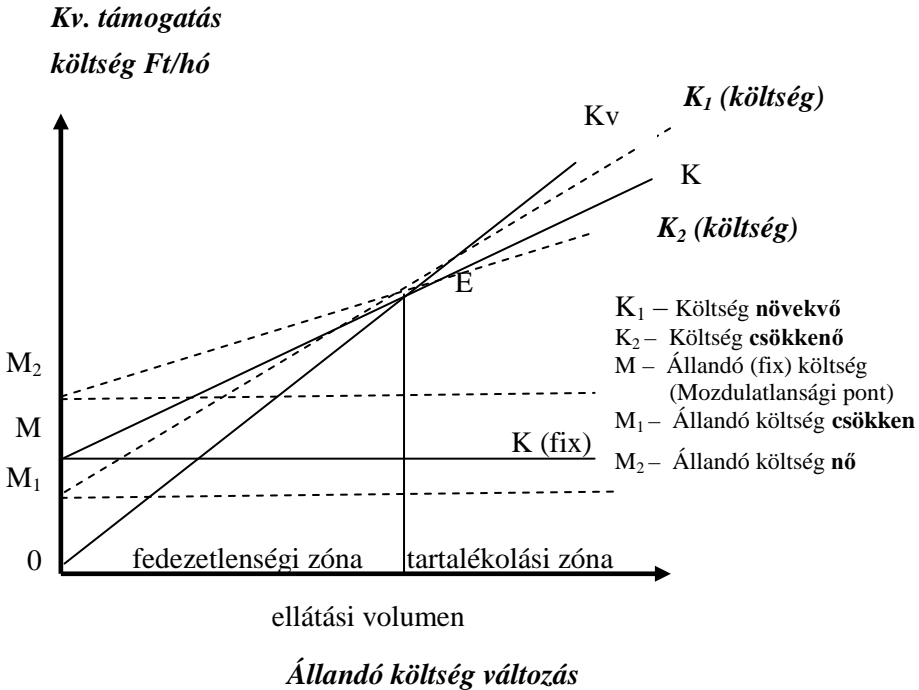
**2. ábra**

Az (E) ellátottsági pont az optimális eset, ahol a költségvetési szerv történetesen a katonai logisztikai támogatás feladatát az előírtak szerint végzi, (fix) állandó költsége és feladatvégzéséhez kötődő változó költsége egyenlő a támogatás volumenével, és ez elméletileg a költségvetési év utolsó napja, a gazdálkodási intervallum vége.

Az (E<sub>1</sub>) „Ellátottsági pont kívül” esetben a támogatás alacsony volta miatt az ellátottsági pont a gazdálkodási intervallumon túlnyúlik, így azt sohasem éri el a szervezet. Ez az állapot bizonyos határokon belül korrigálható, ugyanazon funkció kisebb költségfelhasználás mellett elért belső erőforrás bővítés, amely „E” és „H<sub>1</sub>” mértékben biztosíthatja az ideális „E” helyzet elérését. (lásd: ábra).

Az (E<sub>2</sub>) „Ellátottsági pont belül” eset a gazdálkodási intervallumon belüli tartalékolási zóna helyzetet veti fel, amely a szervezet esetleges túlméretezését vagy a szervezeti feladatok, illetve gazdálkodás támogatási feladatok alultervezését jelentik.

### Másik esetben



3. ábra

Ebben az összefüggés (*ábra*) rendszerben a hatékonyság kedvező megítélése – adott határokon belül – a költségvetési támogatás teljes volumenéhez közelített, így csökkenő állandó költség valós erőforrás bővülést indukál az  $M_1$ - $M$  szakaszon. A növekvő állandó költségek az eredeti ( $K$ ) költség szintre (teljesítmény szerint) az  $M$ - $M_2$  mértékben korlátozottan visszatéríthető. Ez az adott költségvetési támogatáson belül, a növekvő állandó költségek hatása miatt romló, a teljesítményt kifejező költség ( $K$ ) belüli, a költséghatékonyság útján megteremtett belső bővülés. A korrigálás, visszatérítés mértéke a költséghatékonyság teljesítmény elérésével kimutatott megtakarítás, eredménye az eredeti teljesítmény elérése lehet. (*lásd: ábra*).

*A költségvetési számviteli információs rendszerek* manapság szerte a világon kezdik behozni évtizedes lemaradásukat a vezetés tényleges információs igényeivel szembeni izolációból, s a *vezetői számvitel*<sup>3</sup> fejlődési eredményeit igyekeznek beemelni a közszolgálati szférába. A vezetői számvittel szemben ma még sok helyen idegenkedés figyelhető meg, túl komplikált számítások algoritmizálásával azonban lényegesen csökkenthető a számvetési tevékenység. Ennek megfelelően a számvitelnek nem lehet erénye, hogy *egyszerű*, sem fő bűne, hogy összetett, vagy akár komplikált. *Csak a folyamat (funkció) érték-költség szembeállítás hozhatja meg a kívánt hatékonyságot a katonai gazdálkodást támogató szerveknél.*

Az előkészítő szakaszban a **TEAM** megalapozta azokat az elméleti feltevéseket (és grafikusán bizonyította), hogy a funkció és költség kapcsolatban áll az adott költségvetési szervezetnél, bár annak változására nem reagál rugalmasan, ugyanakkor a lehetősége fennáll.

#### *Mi ez a lehetőség:*

- szervezeti méret rugalmas változtatása a funkció megtartása mellett;
- a funkció javítása, bővítése, változatlan szervezeti méret (költség) mellett.

---

<sup>3</sup> Boda György – Szlávik Péter, *Kontrolling Rendszerek Tervezése* Kjk. KERSZÖV – 2001. Budapest, ISMN 963 224 563 6 p. 91.

## 1.1. Funkciók értékének és költségének meghatározása

Megállapítható, hogy a költségvetési szerv saját működési költségei és a rábízott előirányzat mennyiség, amely az alapfunkció szerinti feladatok ellátásához kell értékelhető kapcsolatban áll. A szervezet méretei lehetnek összefüggésben az alapfeladat ellátásával, még úgy is, hogy az egyes funkciók, amelyek a szervezet méreteivel is összefüggnek hogyan változtatható, hogy az alapfeladat szerinti „**végtermék**” ne változzon.

A fix és változó költségek, a szervezet működésére úgy ad választ, hogy a fenntartás költsége és a végzett tevékenységek változtatásával ad lehetőséget következtetések levonására.

*A magyar haderő elsősorban az erőforrások* szűkülésére a szervezeti méretek, a fenntartás költségeinek csökkentésével **reagál**, amely egyes funkciók megszüntetésével, elhagyásával, a végső közfogyasztási kategória (védelemérzet) változatlanlanságát próbálja fenntartani.

*A példaként felhozott PSZSZ szervezet már kiválasztott funkciói, a funkciókhoz rendelt műveletek, és azok „beárazása” jelenti a megoldást.*

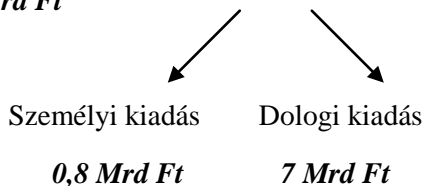
A vizsgált szervezet bérkönyveléséből, és az épületek elhelyezkedéséből, a szükséges és felhasznált létszámokból, az egyes funkciók és kapcsolódó **műveletek szerinti költségfelosztása az alábbi:**

**Állítás:** Minden szervezet ismeri saját költségeit. (A **PSZSZ biztosan!**)

**HM Tárca kv. 271 Mrd Ft**

**HM Háttérintézetek 26 Mrd Ft**

**HM PSZSZ gazdálkodó 7,8 Mrd Ft**





## Funkció

Összköltség felosztása			Személyi kiadás		Dologi kiadás	
F <sub>1</sub>	30 %	2,34 Mrd	20	0,16 Mrd	80	2,18 Mrd
F <sub>2</sub>	10 %	0,78 Mrd	15	0,12 Mrd	85	0,66 Mrd
F <sub>3</sub>	10 %	0,78 Mrd	15	0,12 Mrd	85	0,66 Mrd
F <sub>4</sub>	5 %	0,39 Mrd	25	0,12 Mrd	75	0,19 Mrd
F <sub>5</sub>	20 %	1,56 Mrd	20	0,16 Mrd	80	1,4 Mrd
F <sub>6</sub>	25 %	1,95 Mrd	5	0,04 Mrd	95	1,91 Mrd
	100 %	Σ 7,8 Mrd		0,8 Mrd		7 Mrd

- a.) *A funkciók költségét vizsgálva* a preferált törvényesség betartása, elősegítése szempontjából, az összköltségből jelentős hányadot tesz ki a költségvetési ellátás végzése, ezen belül is magas tárgyi és a többi funkcióhoz mérten a második legnagyobb személyi kiadást igénylő funkció. A műveleti mátrixból tudjuk, hogy itt zajlik a legtöbb művelet is.
- b.) *A rendszer üzemeltetők F<sub>6</sub>-os funkciójával* a második legnagyobb költségigényű, de úgy, hogy az azon belüli minimális (létszám) személyi költség mellett magas a dologi (tárgyi) igény. Ez kedvező benyomást is tehet a magas gépesítési arányra tekintettel.
- c.) *Az F<sub>2</sub> és F<sub>3</sub> funkció fej-fej mellett,* az ellenőrzés és a személyi járandóságok biztosítása személyi és dologi igényei azonosak. Ami szembeötlő, hogy míg az ellenőrzés egyetlen műveleti kapcsolattal bír, addig a járandóság a nemzetközi ügyek, és a költségvetés biztosítása után ( $F_1-F_5$ ) a harmadik leginkább műveleti lefedettségű.

*Ez következtetni enged,* hogy az ellenőrzés és a bérellátás azonos költségei mellett a *kirívóan eltérő műveleti szükséglet* miatt a szervezet (PSZSZ) alaptevékenységéhez közelebb álló funkciója a **bér**, míg az ellenőrzés relatíve költséges, és attól távolabbi funkció.

- d.) Az F<sub>4</sub> funkció a leginkább költségmentes,** amely lényege, a meglévő szakember állomány által képviselt tudás jelen van, és mint szaktanácsadási funkció önállóan nem kimutatott, de rendszeresen igénybevett funkció. Várhatóan ezen állománycsoport költségei főként az egyéb funkciók és műveletek költségei között, mint képesség, vagy „*hideg kapacitás*” van fenntartva.
- e.) A szövetségi kötelezettségek funkció** előkelő helyen szerepel a költségek között, belső megoszlása a személyi és dologi ügyekben a gazdálkodási (F<sub>1</sub>) költségvetési ellátással vetekszik.

Nem lehet véletlen, hiszen a *legtöbb átfedést, és műveletigényt* is ez a két funkció tartalmazza. Az összköltségből mért arány lényegében tükrözi a szervezet alaprendeltetési feladaton belüli arányt is.

- f.) A hálózati információs rendszer (F<sub>6</sub>)** minimális létszámmal, magas eszközigénnyel teljesen reálisan beleillik a más vállalati összköltség képhe, illetve a számítástechnikai eszközök elvárható használati és használatos szintjébe.

## 1.2. Műveletek értékének és költségeinek meghatározása

### Művelet

<i>Összköltség felosztás</i>	<i>%</i>	<i>Megoszlás</i>
M <sub>1</sub> előirányzat biztosítása	0,16	1,248
M <sub>2</sub> költségvetési támogatás, pénzforgalom	0,16	1,248
M <sub>3</sub> statisztikai információk gyűjtése	0,2	1,56
M <sub>4</sub> kötelezettségek teljesítése, kiegészítés	0,16	1,248
M <sub>5</sub> illetmények számfejtése	0,08	0,624
M <sub>6</sub> nemzetközi projektek költségvetése	0,08	0,624
M <sub>7</sub> nemzetközi projektek finanszírozása	0,08	0,624
M <sub>8</sub> nemzetközi résztvevők illetményellátása	0,08	0,624
<b>Összesen:</b>	100	7,8 M

*Az egyes műveletek a választott szervezet (PSZSZ) legfontosabb tevékenységeit reprezentálja.*

A funkciók kiszolgálása az egyes műveletek által, más–más szervezeti blokkban, esetenként más–más helyszíneken, de néhány esetben azonos tartalommal valósul meg.

**1.2.1. Az előirányzat biztosítása művelet négy funkcióban is megtalálható, amelyhez azonnal kapcsolható a költségvetési támogatás, illetve pénzforgalmi művelet is.**

Az  $M_1$ – $M_2$  műveletek ugyanazon  $F_1$ – $F_2$  és  $F_5$ – $F_6$  funkcióhoz kötődik. A műveleti táblából tudjuk, hogy az összköltség szempontjából a vezető helyen álló két művelet, a teljes költség közel egyharmadát teszi ki.

**1.2.2. Az  $M_3$  statisztikai információk művelet különleges helyzetben van,** tekintettel a legtöbb funkcióban jelen van, és a szövetségi kötelezettségekben csak azért nincs jelölve, mert az más rezsím szabályok miatt, más módon (funkcióban) érvényesül.

**1.2.3. Az  $M_4$  műveletek lényegében a pénzforgalom tartozás állományi része,** a gazdálkodók kötelezettségeinek teljesítését foglalja magában, a gazdálkodás során felhasznált pénzeszközök kifizetése a szállítónak. Az  $M_2$  pénzforgalom annyiban tér el, hogy ez az előirányzat biztosítását hivatott végrehajtani, a gazdálkodók és a felügyeleti szervezetek kincstári számlái között.

**1.2.4. Az  $M_5$ –től  $M_8$  műveletekig speciálisan 2–2 funkciót szolgál ki,** méreteiket, költségigényeiket figyelve együttesen sem teszik ki a megelőző műveletek bármely kettő költségét.

Ezek a műveletek mindegyike jelen van a szövetségi kötelezettségek funkcióban, és közös a hazai és a nemzetközi illetményellátásban.

## **2. Alkotó szakasz**

### **2.1. A funkciók és műveletek vizsgálata, probléma felvetés**

*Az eddigiekben eljutottunk a funkciók és műveletek beazonosításához, illetve értékük, kapcsolatuk méréséhez.*

Az értékelések (szöveges és számszaki) alátámasztják, hogy a **vizsgált PSZSZ szervezet működésében** világosan látható funkció és művelet átfedés van, amely módosításával a szervezet alaprendeltetéséből fakadó funkciók nem, esetleg költségei csökkenthetők.

**2.1.1.** A gazdálkodók költségvetési ellátása, akik főként belföldön ténykednek, nagyrészt hasonló pénzügyi biztosításban részesülnek (előirányzat, illetmény, költségvetés), mint a nemzetközi kötelezettséghez kapcsolódó, főként külföldi szervezetek, azok hazai ellátásának megszervezése, pénzügyi biztosítása.

**2.1.2.** A műveletek jelentős része az F<sub>1</sub> F<sub>2</sub> F<sub>5</sub> funkciókat szolgálják ki, és már megállapítottuk, hogy a belsőellenőrzés majdhogynem „**testidegen**”, hiszen a statisztikát leszámítva nincs műveleti beágyazódása.

**2.1.3. A leírtak lényegében körvonalazzák a két fő javítható problémát.**

a.) A hazai és nemzetközi ellátás műveleteinek összevonhatósága, a párhuzamosságok miatt.

b.) A belsőellenőrzési rendszer műveleti folyamatba építésének lehetőségének megteremtése, annak reményében, hogy mint önálló tevékenység ne jelenjen meg, de része legyen valamennyinek, úgy hogy a fő termék, a gazdálkodók pénzügyi ellátása (a törvényességet betartva) ne változzon.

## **2.2. Ötletroham**

A TEAM, az előírt időütemezésnek megfelelően értekezletet tart, és a megfogalmazott problémákat áttekintve javaslatokat fogalmaz meg.

**2.2.1.** A hazai és nemzetközi pénzügyi biztosítás, ellátás azonos műveleteit végzők kerüljenek azonos telephelyre, csoportosításra és a létszámuk annak megfelelő módosításra (csökkentésre).

**2.2.2.** Csak a magas költségigényű műveletek kerüljenek összevonásra, de azt is úgy, hogy az elkülönült infrastruktúra kerüljön megőrzésre.

**2.2.3.** Csak a vezetés-irányítás létszámát és költségeit érintse az összevonás, az egyes műveletek maradjanak változatlanok.

- 2.2.4.** Valamennyi művelet, de legalábbis a pénzügyi-számviteli tevékenység kerüljön kihelyezésre a szervezeten kívülre, kerüljön megvásárlásra, amely esetében a jelenlegi funkciót megtartva, világosan összevethető a nem saját és a saját végrehajtás közötti, mérhető eltérés.
- 2.2.5.** Szoftver csere estén, újabb műveletek és létszám spórolható meg, kérdés, hogy az intelligens szoftver olcsóbb-e a jelenlegi megoldásnál, és a funkció sérül-e.
- 2.2.6.** A szervezet alapítson saját, a funkciót megőrző, a szükséges műveleteket elvégző céget, amely lényegében profizmusával gyorsabban, olcsóbban biztosítja a funkciókat.
- 2.2.7.** A belsőellenőrzés valamennyi műveleti folyamatban való megjelenése nem jár beruházási kényszerrel, ha a szükséges szervezeti direktívákkal elrendelve tesszük kötelezővé a vezetők részére, „*még egy sor a munkaköri leírásban*” módon.
- 2.2.8.** Olyan könyvvizsgálói cég megkeresése, aki a szükséges funkció megtartásához biztosítja az adott, illetve előírt műveletek elvégzését.
- 2.2.9.** Kisebb létszámú, de ütőképes, szakmailag kvalifikált dolgozókkal feltöltött új belsőellenőrzési egység létrehozása, akik a vezetői és műveleti vezetői állományt elszámoltatja és vezeti a teljes belsőellenőrzést.
- 2.2.10.** Szüntessük meg a belsőellenőrzési tevékenységet, csak formálisan tartsuk fenn, mert a meglévő színvonalas munkavégzés minimális hibalehetőséget hordoz, így nem kell nagy hangsúlyt fektetni a jövőben az ellenőrzésre.

### **3. Értékelő szakasz**

#### **3.1. Az ötletek jelentős része elvetésre került, az alábbi indokokkal.**

##### ***A 3.1.2. és 3.1.3-as ötletek rész megoldást tartalmaznak.***

A vezetői állományváltás lefejezi a műveletek szakszerű bonyolítási lehetőségét, de ugyan így a magas infrastrukturális költségek változatlan-sága mellett hatékonyság csökkentő hatású csak a létszám változtatásának felvetése.

A **3.1.4.** javaslat a szoftverre vonatkozóan világosan látható, hogy a Magyar Honvédség 2017-ig szóló erőforrás tervében nincs reális esély az informatikai blokk „**átszerszámolására**”, de az is világos, hogy a jelenlegi rendszer kapacitása többszöröse az időközben lecsökkent honvédség számára.

A belső ellenőrzésre érkezett ötletek valamennyi formája önállóan nem megvalósítható, hiszen az államháztartás előírja, alrendszerei számára annak végzését. Itt alapvetően a kisebb, ütőképesebb, de szakmailag önálló szervezetbe tömörített, és hatékonyságát tekintve a szakmai kvalifikációra alapozott „**belső**” minőségi javulás érhető el. A központi előírások miatt elengedhetetlen funkció, annak ellenére, hogy a szolgáltatás tartalma észrevehetően nem módosul!

### **3.2. Fejlesztendő ötletek**

A **3.2.1.**, valamint **3.2.2.** ötletek külön-külön, de leginkább együttes alkalmazása.

#### **Ötlet 3.2.3.**

##### ***Előnyök:***

- csökken az azonos műveletek száma, nő a hatékonyság;
- az ügyintézés nagyjából egy helyen zajlik;
- a telephelyek felszámolásával az infrastrukturális költségek akár 1/4-ével is csökkenthető;
- a vezetés „**karcsúsodásával**” gyorsul a döntés és döntés-előkészítés folyamata;
- az informatikai rendszer konkrét terminál lehetőségei csökkennek, így csökken a szerverszám.

##### ***Hátrányok:***

- értékes kvalifikált munkaerő szűnik meg;
- a nemzetközi ellátás rezsím szabályai nem érvényesülhetnek teljes körűen;

- nő a műveleti adminisztráció leterheltsége, esetleg új ismeretek megszervezése is szükséges.

#### **Ötlet 3.2.4.**

##### ***Előnyök:***

- a szolgáltatás kihelyezés mind elhelyezési, mind rendszerműködtetési, mind személyi állomány megtakarítássá válik;
- a funkciók igény szerint javíthatóak, mindössze szerződést kell módosítani;
- hosszú távú szerződéssel az erőforrástervhez igazított, előre mérhető költségek keletkeznek.

##### ***Hátrányok:***

- az ellátott honvédelmi szervezeteket, gazdálkodókat a pénzügyi-számviteli ellátás tekintetében egy civil céghez kel definiálni;
- nem érvényesülnek bizonyos, a NATO elvárásokkal összefüggő „*rezsim*”-követelmények;
- nő a kiszolgáltatottság, visszaútra nincs lehetőség, az ellátás önálló megszervezéséhez, ha igen, az hihetetlenül költséges.

### **3.3. Együttesen a 3.3.1. – 3.3.4. Ötlet**

Szükséges a telephely és létszám összevonás úgy, hogy a maradó műveletek egy részének kihelyezése is más szolgáltató szervezethez végrehajtásra kerül.

##### ***Előnyök:***

- jelentős létszám és erőforrás megtakarítás érhető el;
- csak azok a műveletek kerülnek ki, amelyek nem sértenek más, felsőbb érdekeket;
- a több lábon állás, még tart lehetőséget a további optimum keresésre, az ellátás kiszolgáltatottsági faktora elviselhető;
- mindkét irányban módosítható az ellátás;

- a hosszú távú érdekek jól behatárolhatók, biztosít korrekciós lehetőséget;
- költségek elviselhetők, és alatta maradnak a megtakarításnak.

### **Hátrány**

Olyan mértékben érinti a jelenlegi rendszer átalakítását, hogy magas rizikófaktorral bír, az ellátás minőségének változatlan fenntartásában.

## **4. A változat részletes kimunkálása**

A nemzetközi és hazai ellátást végző funkciókat alátámasztó műveletek magas költségigényűek.

### **Megszüntetésre, összevonásra javasolt**

$M^5 - M^8$  illetmények.

$M^6 - M^7$  nemzetközi projekt és költségvetés.

Mindkét esetben (a műveleti táblából már tudhatjuk, hogy) a költségek azonos arányt és összszerszergűséggel vannak jelen az összköltségben.

**Összevonás jelenti:** az új tervezett művelet  $M_{11} = M_5 + M_8$  összevonását. Eredménye az az új művelet, amely támogatja a korábbi hazai és nemzetközi funkciót.

Az egyik művelet megszüntetése és beolvasztása a másikba **50 %**  $M_5$ ,  $M_8$  viszonylatban mért műveleti költség megtakarítást eredményez.

Műveleti vezetők száma csökken, a feladat összevonás eredményeként létszám és elhelyezési költség megtakarítása érhető el (**0,624 milliárd Ft.**). A jelzett összeggel kevesebbert állítható elő az  $F_2$  és  $F_5$  funkció, a jelenlegi helyzetben. A megoldás és kivitelezési alternatíva lehet a két illetményből a hazaiak ellátásának kihelyezése, de itt a nemzetközi ellátás bővítése szükséges a hazai ügyek koordinációs, szerződéskötési, minőségellenőrzési ügyekkel a szolgáltató irányába.

A **Nemzetközi projektek költségvetési és finanszírozási ügyei**, a kapcsolódó műveletek vonatkozásában szintén egyenlő költségigénnyel jelentkezik, azzal a különbséggel, hogy nem kihelyezhető feladat, de racionalizálható, optimalizálható, a két művelet egy helyen, azonos telephelyen végzésének igényével.



*Az itt jelentkező költségmegtakarítás, a változatlan funkció mellett (0,62 milliárd forint) fennáll.*

*$M_{12}$  művelet az  $M_7$ ,  $M_8$  összevonását eredményezi, az egyik teljes költségigények megtakarításával.*

### Megtakarítás

	$M_5$	$M_8$	$M_6$	$M_7$
$F_2$	0,624	-----	-----	-----
$F_5$	-----	-----	-----	-----
$F_1$	-----	-----	0,624	-----
$F_5$	-----	-----	-----	-----

*Az  $F_5$ -nél nem keletkezik költségmegtakarítás, mert vagy átveszi az egyik művelet a másik tevékenységét, vagy kihelyezzük, de az nem lehet a nemzetközi része a már leírt rezsim ügyek miatt.*

## 5. Szervezeti átalakításra, változtatásra tett javaslat

Az államháztartás alrendszerében bekövetkező, vagy javasolt módosítások végrehajtása a fenntartó (állam) jóváhagyásával valósulhat meg. Mint sajátosság, az *MH átalakítása, illetve egyes szervezeti elemeiben bekövetkező módosítások végrehajtását a felettes (előljáró) szerv hagyja jóvá.*

A **TEAM** munkájának eddigi szakaszában végrehajtott feladatok lényegében az alapos döntés-előkészítés megteremtése. Abban a tekintetben formálisnak mondható az előljáró döntés megszerzése, amennyiben az lényegi módosításokat nem eredményez.

*Hagyományosan, az eddigi tapasztalatok szerint ez most is – a PSZSZ átalakításában is – várható, így ez döntésnek tekinthető.*

**5.1.** A Nemzetközi Igazgatóság, amely a **PSZSZ fő funkciójának** egyik kiegészítő funkcióját biztosítja, az általa végzett műveletek, szervezeti elemmel együtt kerüljön megszüntetésre és egyben átadásra a honi ellátást végző szervezeti elem részére, úgy, hogy sem elhelyezési, sem létszámnövekedés ne következzen be. A szükséges szakmai minőség meg-

szerezése az új helyzetben, a nemzetközi szakreferensek átvételével és a hazai ellátását végző egyszerű rotációjával, illetve cseréjével kell végrehajtani.

**5.2.** A hazai ellátás megszervezése érdekében, a számviteli, könyvviteli szaktevékenység kerüljön outsourcingra olyan módon, hogy az adott honvédelmi gazdálkodó gazdálkodása során nyert adatokat adja át a felkért szolgáltatónak, aki elvégzi az aktuális államháztartási követelmény szerinti nyilvántartási és beszámolási kötelezettséget (auditál, könyvvizsgál, belső ellenőrzés).

A felszabaduló erőforrás (létszám, elhelyezés) kerüljön visszaforgatásra a szolgáltató díjának kifizetésére és a maradék források más feladatra, átcsoportosításra.

**5.3.** A belsőellenőrzés teljes rendszere két irányban átalakításra került. A kiadható, könyvvezetéssel, pénzforgalommal összefüggő része kerüljön a szolgáltató részére átadásra, míg a vezető felelősségi köréből ki nem adható része, a belső működési szabályzatokban (SZMSZ, Munkaköri leírás) meghatározásra és az elvégzése előírásra.

Az ezzel foglalkozó önálló szervezeti blokk, az általa végzett műveletek átadása mellett, megszüntetésre kerül, a kapcsolódó költségek pedig átcsoportosításra, illetve más feladatok ellátására.

## **6. Feladatszabás (utómunkálatok)**

**6.1.** Kerüljön részletes előljárói felterjesztés, a TEAM főbb megállapításaival, javaslataival, a végrehajtás időütemezésével.

**6.2.** Az elbocsátások humán - pénzügyi előkészítésének végrehajtására ütemterv elkészítése.

**6.3.** Az elhagyott objektumok logisztikai kiürítése, az ingatlan visszaadása a vagyonfelügyelet részére.

**6.4.** Az éves előirányzatok módosítási javaslata, az egyes átcsoportosítások és felhasználások érdekében.

**6.5.** Az alapvető feladatok végrehajtására és ütemezésére részletes szervezési intézkedés kerül kiadásra.

**6.6.** Az érintett divízió vezetők, akik az egyes műveleteket biztosítják rendszeres feladatszabásban, és beszámoltatásban részesüljenek.

6.7. Az egyes elvégzett munka- és feladatfázisok kerüljenek írásos részjelentésekben rögzítésre.

6.8. *A teljes folyamat végrehatása során megállapított alapkövetelmények:*

- az ellátás rendszere módosulása mellett az ellátás minősége nem változhat;
- az átalakítás nem járhat jelentős többletköltséggel;
- az egyes műveletek áthelyezése, az objektumok elhagyása, illetve a személyi állomány váltásával esetlegesen jelentkező átfedések minimálisak és a folyamatosság fenntartását célzóak, és rövid ideig fennállóak lehetnek.

A feladat maradéktalan végrehajtásával valamennyi alapfunkció megtartásával, a párhuzamos műveletek megszüntetésével elérhető a legkisebb költséggel való működés.

**Számokban a megtakarítás:**

*Nemzetközi*            **0,624 Mrd Ft**

*Hazai ellátás*        **0,624 Mrd Ft**

*Ellenőrzés*           **0,624 Mrd Ft**

**Összesen: 1,972 Mrd Ft** azaz  
egymilliárdkilencszázhetvenkettő millió forint.

*Az alapköltség 7,8 milliárd forint, a megtakarítás 1,9 milliárd forint, amely 24 %-os költségcsökkentést jelent.*

**Az értékelemzés elérte célját, jelen eredmény, a feltételezett 30 %-os megtakarítási lehetőség közelében mutatható ki!**