

Közös kihívások – egykor és most

Tanulmánykötet

Kézirat lezárva: 2020. május

Kiadja:
a Magyar Rendészettudományi Társaság
Vám- és Pénzügyőri Tagozata

Szerkesztette:
Csaba Zágon és
Szabó Andrea

Felelős kiadó:
Szabó Andrea

ISBN 978-615-81441-1-7

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Tartalomjegyzék

Szerzők.....	7
Lektorok	9
Köszöntés	11
Lectori salutem!	13
Czene-Polgár Viktória: Pénzügyőrök a vonaton - Adalékok a zsidó vagyon helyzetének alakulásához a II. világháborúban	17
Csaba Zágón – Dézsi Zsolt – Szabó Andrea: Kompetenciaalapú vámügyi felsőoktatás az EU tagállamokban	35
Deák József – Gróf Anikó: Az Oroszországi Föderáció az Európa felől az Eurázsiai Unió felé	53
Erdős Ákos: Tudományos eredmények a közterületen végzett rendészeti tevékenység szolgálatában – irodalmi áttekintés	69
Glávits Alíz: A NAV ügyfélbarát?	93
Halász, Zsolt: Legal challenges related to virtual currencies especially in the field of taxation	123
Hudák, Krisztina – Csaba, Zágón: A brief Survey of Illicit Art Trade of Archaeological Finds in Hungary – in the Context of Customs Control	133
Kovács László: A láthatatlan kéz – Ügynökségek a közbeszerzés területén	145
Lippai Zsolt - Thieme-Eső Milán: A szállodák, mint „puha célpontok”	159
Magasvári Adrienn: Hivatása: pénzügyőr	183
Molnár Katalin – Suba László: Az (egyen)ruha teszi a (szak)embert? A Nemzeti Adó- és Vámhivatal hivatásos állományának egyenruházati szabályozása.....	209
Szabó Barna: A technikai-, és az információtechnológia fejlődés globális integrációban betöltött szerepe, és az állami szerepvállalással való közvetett kapcsolata.....	229

Szendi Antal: Az Európai Bíróság bemutatása néhány vámjogi ítélet elemzésén keresztül	243
Varga Erzsébet: A digitális vállalkozások adóztatásának kihívásai	261
Vedó Attila: A magyar vízirendészet szervezetrendszerének fejlődéstörténete 1945 előtt	275
Zsámbokiné Ficskovszky Ágnes: Az étrend-kiegészítők áruosztályozása a Kombinált Nomenklatúrában	293

Glávits Alíz*: A NAV ügyfélbarát?

Absztrakt

Az ügyfél azt kapja, amit elvár? A NAV azt nyújtja, amit kommunikál? Van-e hézag a fejlődési folyamatban? Az elmúlt években az állami adó- és vámhatóság jelentős fejlődésen ment keresztül. A változás elektronikus szakmai rendszerek létrehozásával és ügyfélorientált szolgáltatások kialakításával kezdődött, majd a „back office” terület fejlesztésével folytatódott, hiszen képtelenség megfelelően kiszolgálni a felhasználói kör egyre fejlődő elvárásait, amíg maga a szervezet és az azt működtető infrastruktúra nincs felkészülve rá.

Ehhez kétségkívül olyan közigazgatásra van szükség, amely támogatja a változást, hajlandó a hozzáállás régről beidegződött paradigmáit elengedni és a munkavállalók képesek egységet képezve elköteleződni egy új szemlélet mellett. A NAV régről hozott struktúrája bár gyakran alakult át az idők során, ennek ellenére a szervezet alapvetően merev, adódik ez a hivatal életkorából (beleértendő a jogelőd szervezetek is), a munkavállalói létszámból, a szervezet komplexitásából egyaránt. Egyre égetőbbé vált a lomha, bürokratikus rendszer újragondolása.

Céлом volt megvizsgálni, hogy az ügyfélbarát hozzáállás, az e-kommunikáció, e-ügyintézés sikeresen bevezetett stratégiának mondható-e. Tekintettel arra, hogy munkám során feladataimat a jövedéki szakterületen látom el, ezen szegmensre van kellő rálátásom, így vizsgálódásaim vezérfonalát jövedéki vonatkozásban dolgoztam ki.

Egy új szolgáltatás bevezetésének legbeszédesebb visszacsatolása az ügyfelek elégedettsége. Meggyőződésem, hogy az említett újítás hatásainak elemzésénél a belső, ügyintézői kör visszajelzése ugyanolyan lényeges tényező, mint az adózói kör véleménye, észrevételei. Kutatásaim során primer [ügyintézői és adózói kérdőívek] és szekunder módszert is alkalmaztam, majd értékelemzést végeztem. A kapott eredményeket értékelve (kutatások, SWOT-elemzés, GAP analízis, Funkcióséma, Problémafa, Célfá, F.A.S.T diagram, Részfolyamat kimutatás) meghatároztam az alapvető hézagokat, melyekből következően felvázoltam a NAV szervezeti működésének szóban forgó szempontú – ügyintézői szemszögből megítélhető – hiányosságait.

Összességében megállapítható, hogy a központi költségvetési szerv irányítási feladatait tekintve elengedhetetlen lenne egyes menedzsment eszközök integrálása (stratégiai tervezés, benchmarking, változás-, válság-, ügyfélmenedzsment, rendszeres elégedettségmérés, jövőkép kidolgozása), az eredmények szakszerű kiértékelése, „felhasználása”, valamint kiemelt fontosságú, hogy a vezetők képzése nagyobb hangsúlyt kapjon.

Kulcsszavak: bevételi hatóság, e-ügyintézés, ügyfél-orientáltság

Abstract

Is the NTCA customer-friendly? Does the customer get what they expect? Does NTCA provide what it communicates? Is there a gap in the development process?

In recent years, the state tax and customs authority has developed significantly. The change began with the creation of electronic professional systems and customer-oriented services and continued with the development of the back office area, as it was unable to meet the changing needs of the user community until the organization itself and its infrastructure were ready.

This undoubtedly requires an administration that fosters change, is willing to let go of long-standing attitude paradigms, and to bring employees together in a new approach. Although the old structure of the NTCA has evolved over the years, it is nonetheless fundamentally rigid. This is due to the age of the office (including previous organizations), the number of employees and the complexity of the organization. The rethinking of a slow bureaucratic system has become increasingly urgent.

My goal was to examine whether the customer-friendly attitude, the e-communication and the e-administration can be considered as successfully implemented strategies. Considering that in the course of my work I carry out my duties in the field of excise, I have sufficient insight into this segment, so I have developed the guideline of my investigations in the field of excise.

* GLÁVITS Alíz, pénzügyőr törzsőrmester, NAV Fejér megyei Adó- és Vámigazgatósága; Alíz GLÁVITS, fg. master sergeant, National Tax and Customs Administration.
ORCID: 0000-0003-3608-7534, glavits.aliz@nav.gov.hu

The most eloquent feedback on the introduction of a new service is customer satisfaction. I am convinced that when analyzing the impact of this innovation, feedback from the internal administration is as important as the opinion and comments of the taxpayer. During my study I used both primary and secondary tax and questionnaires and value analysis. Evaluating the obtained results (researches, SWOT analysis, GAP analysis, Functional scheme, Factor tree, Target tree, F.A.S.T diagram, Subprocess statement) I identified the main gaps, from which I outlined the deficiencies of the NTCA organization from the point of view of administrators.

All in all, in terms of the management functions of the central budgetary authority, it would be essential to integrate certain management tools (strategic planning, benchmarking, change-, crisis- and customer management, regular satisfaction measurement, based on the "Vision" a strategy plan must be introduced via initiatives), to put more emphasis on training leaders.

Keywords: revenue authority, e-administration, customer orientation

Bevezetés

Dolgozatomban kísérletet tettem annak vizsgálatára és számokban történő kimutatására, hogy a NAV elektronikus kommunikációja, az ügyfélbarát, szolgáltató hozzáállása, a közelmúltban kidolgozott és bevezetett új elérési útvonalak, ügyintézési „csatornák” valóban segítik-e a gazdasági szereplőket a mindennapi kötelezettségeik és igényeik teljesítésében, megvalósításában. Meggyőződésem, hogy egy fejlődési folyamatban bizonyos időközönként tanulmányozni kell az újítások hatásait, azok gyakorlati működését, meg kell figyelniük a szereplők tapasztalatait, visszacsatolásait. Ez a kulcsa annak, hogy úgy formáljuk a fejlődést, hogy az a lehető legeredményesebb legyen, és hosszútávon további innovatív projekteket építhessünk rá.

A NAV jogszabályi kereteken belül, országos szinten egységesen közvetít kommunikációt az állam és az adózók, ügyfelek között. Ezen kommunikáció akkor nevezhető hatékonynak és sikeresnek, ha a beszédhető, valamint a ténylegesen befizetett adó közti adórés csökkentése megvalósul, a késedelmes fizetések gyakorisága mérséklődik, a feketegazdaság visszaszorul, a jogsértések száma csökkenő tendenciát mutat és nem utolsó sorban az ügyfél elégedett. A cél elérése érdekében az adóhatósági kommunikáció fő mondanivalói között célszerű hangsúlyozni, hogy

- „a) az adófizetés pozitív, követendő magatartás, mellyel kivívható környezetünk elismerése;
- b) ezzel ellentétben az adó elkerülése, az adócsalás negatív magatartás, ami egy fejlett társadalomban megvetést kelt az elkövető iránt;
- c) fontos, hogy az adózó tudja, az állam mire költi az általa befizetett adóforintokat;
- d) hasonlóan lényeges az is, hogy elegendő információ álljon rendelkezésére az eljárást egyszerűsítő, valamint a fizetendő adót legálisan csökkentő intézkedésekről;
- e) hatékony lehet annak a ténynek a hangsúlyozása is, hogy a rejtett gazdaság nem csupán az államnak okoz kárt, hanem az embereknek is”.²⁵³

A szervezeti információcserének két fő iránya van, az intern és extern kommunikáció, melyeknek egyaránt létfontosságú szerepe van. Ahhoz, hogy egy adott vállalat

²⁵³ SUBA, László: Tax moral – tax authority – communication. *Hadtudományi Szemle*, 2016. IX. évfolyam 2. szám, 342–352: 348.

eredményesen funkcionáljon, alapvető feltétel, hogy a szervezet tagjai, dolgozói, szervezeti egységei közötti kommunikáció is színvonalasan működjön. Ez kifejezetten nagy feladat egy olyan méretű szervezet esetében, amely egy közel 18000 fős személyi állomány munkáját próbálja összehangoltan, közös célok és jogszabályok alapján, több mint ezer feladat elvégzésére összpontosítani. Egy ilyen állami szervezet kommunikációjának kialakításánál nem elhanyagolható az emberi tényező. Ennek felismerése az államigazgatási intézmények irányítását koordináló vezetők egyre szélesebb körében érzékelhető, amely maga után vonja az új, menedzser típusú eszközök alkalmazásának kiépítését, bevezetését. Ez persze rugalmas alkalmazkodási képességet és korszerű menedzsment-ismereteket is igényel, elsősorban a vezetők, de a munkatársak részéről is. Kérdés, hogy a hierarchikus felépítésű és gyakran merev működésű közigazgatási szervek és hagyományos szemlélettel bíró vezetőik hogyan tudnak megfelelni ennek a kihívásnak.²⁵⁴

Az új közmenedzsment egy innovációs irányzat, melynek ismérvei töretlenül szivárognak be Magyarország fejlődő közigazgatásába, ezzel együtt a NAV hozzáállásába, szervezeti megjelenésébe is. Az állam szerepe egyre inkább csökken, az adózói kör folyamatos térnyerése figyelhető meg. A versenyszféra módszereinek alkalmazása egyre gyakrabban fordul elő a közigazgatásban, idővel realizálódott a felismerés, miszerint a szolgáltatásorientáció egy olyan, társadalmi elvárás, melyből következik, hogy az ügyfél (a NAV esetében az adózó) a „tulajdonos”, a központi szereplő.

Az innováció megvalósítása és a bürokrácia csökkentése jegyében tett lépések jelentősége kimagasló, a megújulás, hatékony és pontos munkavégzés kulcsa a fejlődésre való nyitottság. Véleményem szerint a technológia által kínált lehetőségek kiaknázása, valamint az ügyfél (adózó, illetve ügyintéző egyaránt) fókuszba helyezése jelentheti a NAV zászlajára tűzött ügyfélközpontú szemlélet tényleges alkalmazását, a költségvetési szerv eljárásai színvonalának emelkedését.

De vajon hol tart az állami adó- és vámhatóság ebben a fent említett fejlődési folyamatban? Fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy kutatásaimat annak érdekében végeztem el, hogy hozzájáruljak a szervezet paradigmaváltásának minél sikeresebb megvalósulásához.

1. Szakirodalmi felvezetés

1.1. Az e-közigazgatás ismérvei²⁵⁵

Az e-közigazgatás fogalmát véleményem szerint legpontosabban Budai Balázs definiálta – többek között – *Az e-közigazgatás elmélete* című munkájában a következőképpen: „Az e-közigazgatás a közszféra kapcsolatrendszerének tudás alapú átalakítását és racionalizált, szolgáltató jellegű újjászervezését jelenti, az infokommunikációs technológiai alkalmazások közműszerű használata révén”²⁵⁶

²⁵⁴ MAGASVÁRI Adrienn: Hogyan támogathatja a munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetését a BSC módszertana? *Taylor – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 9. évf., 2. sz., 2017, 138-144:144.

²⁵⁵ BUDAI Balázs Benjámin: E-közigazgatás axiomatikus megközelítésben, Ph.D. doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Doktori Iskola, Pécs, 2008.

²⁵⁶ BUDAI Balázs Benjámin: *Az e-közigazgatás elmélete*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2009. 43.

Vitathatatlan tény, hogy sokszor a közigazgatás merev, konzervatív, sokba kerül, óriási létszámot tart fent, nem hatásos, nem hatékony, nem eredményes. Ezeket a hibás jegyeket ráadásul gyakorta konzerválhatják az egyes közigazgatási szervek működésében megjelenő elhárító mechanizmusok is.²⁵⁷ A versenyszférával összevetve a bérek alacsonyok, a közszolgák elégedetlenek, motiválatlanok, túl sok az ügyfél, túl sok a feladat. A teljesítmény és a munkabér között nincs összefüggés. A vezetők rendkívül nehéz helyzetben vannak, mivel az infrastrukturális feltételek csak részben teljesülnek, és ráadásul indokolatlanul lassan. Az ügyfelekben a rendszerváltás óta fokozatosan alakultak ki azok az igények, melyek az ügyeik vagy esetenként élethelyzetük generálta problémák, kötelezettségek megoldásának legkézenfekvőbb módjára irányulnak.

Az első, 2005-ben közzétett elektronikus adatbázis óta mára – a rendelkezésekre álló adatok alapján – több, mint 40 különböző szolgáltatást²⁵⁸ biztosít a NAV a polgárok adó-, vám-, vagy jövedéki ügyeik elintézésére. Ezen szolgáltatások a jogszabályok által előírt kötelezettségeken felüli, ügyfélorientált szemlélet eredményeképp jöttek létre annak céljából, hogy az adófizetők inkább a támogató, mint egy „felsőbbrendű” behajtó szervezetet lássák a NAV-ban. A hozzáállás kétségtelenül pozitív irányba változik. Mi sem bizonyítja jobban a hatóság együttműködés szándékát, mint a kezdő vállalkozások számára kifejlesztett Mentor Program vagy a támogató eljárás lehetőségének biztosítása, amelynél a részvétel önkéntes alapú, ám az érintett vállalkozások esetében a hatóság nem szankcionál, ellenben önellenőrzést javasolhat, sőt, szükség esetén szakmai patronálást kap az adófizető. 2016. márciusa óta minősíti az adózókat a NAV, melynek eredményeképp kedvezmények illetik meg a megbízható adózói státuszba sorolt alanyokat. A természetes személyek részére évente egy alkalommal a legfeljebb 500.000,- Ft összegű adótartozás vonatkozásában automatikus részletfizetési kedvezmény biztosított, amennyiben a fél azzal élni kíván, anélkül, hogy a hatóság vizsgálná a részletfizetés jogszabályban előírt feltételeit. Azzal, hogy a NAV 2016. óta az 1.000.000,- Ft adótartozást meg nem haladó hátralék esetén fizetési felhívást küld az adózók részére az azonnali végrehajtás (inkasszó) helyett, nem csak, hogy látványosan emelkedett az önként megfizetett tartozások összege, de a hatóság és az ügyfél kapcsolatán egy rendkívül nagymértékű javulást sikerült kieszközölni.

Fontos említést tenni továbbá a 2019-ben indított közérthetőségi programról, melynek lényege például, hogy az ügyfél a részére címzett irat, tájékoztató első néhány sorából egyértelműen megértse annak lényegét, illetve a további kötelezettségeit, teendőit. A közérthetőség elvét az adóigazgatási rendtartásról szóló 2017. évi CXI. törvény 7.§-a is meghatározza, melynek szem előtt tartásával a program keretén belül a szervezet egyszerű, a laikusok számára könnyen értelmezhető döntések, tájékoztatók létrehozásán munkálkodik.

Azonban az ügykörönkénti ügyfélkiszolgálás messze nem kényelmes, ráadásul átláthatatlan és körülményes. Ehhez szükséges az ügyfelek esetleges problémáinak, feladatainak ismerete, értelmezése és azok összefüggésben való kezelése, megszervezése. Az adózó a probléma vagy feladat felmerülése pillanatában, vagy a megoldásra irányuló

²⁵⁷ ERDŐS Ákos: Elhárító mechanizmusok a rendészeti szervek működésében. 2016, *Belügyi Szemle*, 66 (6): 17-35.

²⁵⁸ Az ügyfélbarát szolgáltatások listáját lásd a 7. számú mellékletben!

elhatározás mozzanatakor azonnal szeretne kapcsolatba lépni a hivattal. Az ügyfél elégedettsége a hivatal könnyű elérhetőségének is függvénye. A könnyű elérhetőség folyamatos (online), akadálymentes, közvetlen elérést jelent, amely eleve megköveteli az átlátható, laikus számára is könnyen értelmezhető ügyintézési szisztémát. Emellett a közigazgatási intézményeknek ma már olyan látens igényeket kell kielégíteni, amely kiegészítő szolgáltatások az ügyfél további elégedettségét fokozhatják. Ilyen például a tájékoztatás, támogatás, illetve, hogy személyes jelleget biztosít, szívélyes. Nyilván mindezek együttes alapfeltétele a törvényesség, igazságosság.

A NAV vonatkozásában vizsgáltam az ügyfélorientált szemlélet megvalósulását belső-, valamint ügyféli körben egyaránt. Ehhez kiemelkedően nagy segítséget nyújtottak Budai Balázs Benjámin munkái, továbbá az *Irodalomjegyzékben* felsorolt tanulmányok, szakkönyvek egyaránt, melyekre alapozva elvégeztem a kutatásaimat. Emellett kiemelném Hakim Aoudia és Quinti Testa: *Perfect QRQC (the basics)*²⁵⁹ könyvét, amely bár a versenypiacon, és azon belül is elsősorban a gyártást végző nagyvállalatok problémamegoldására kínál gyakorlati módszereket, mégis úgy vélem, az alapelgondolás egyes mozzanatait egy állami szférában működő szervezet – adott esetben a NAV – folyamatait vonatkozásában értelmezni rendkívül hasznos eszköz a megbújó nehézségek feltárása és azok megoldása céljából.

1.2. A QRQC, mint problémamegoldó módszer

Ezen japán módszer által kínált megoldási mechanizmus egyszerű, jól átlátható és könnyen kivitelezhető, azonban a közszféra még kevésbé alkalmazza. Lényege, hogy rendszeres időközönként a visszajelzések alapján feljegyezzük a problémákat, amelyeket kategóriákba sorolunk, és ennek megfelelően megoldási terveket dolgozunk ki azokra, amiket aztán alkalmazunk. A szisztéma egy hierarchikus rendszerre emlékeztet. Az első mozzanat a legalapvetőbb lépéseket foglalja magába: a probléma azonosítása, rögzítése és annak kommunikálása. Amikor feltárára kerül egy adott probléma, akkor első körben szükséges megvizsgálni, hogy a felmerülési körében megoldható-e az (kvázi saját hatáskörben). Ez az „*alap QRQC*”, ahol egyszerű tényezőkre kell bontani a hibás folyamatot. Ha a rögzítő szervezeti egység képes orvosolni a problémát, úgy akciótervet készít, melynek keretében meghatározza, hogy pontosan mit is kell tennie és ahhoz mennyi idő szükséges, mi a határidő. Ezt napi szinten nyomon követi az arra kijelölt személy. Amennyiben megállapítja az adott szervezeti egység, hogy a megoldáshoz nem elegendő a saját kompetenciája, úgy annak kiterjesztése szükséges. A továbbadott problémát illetően mérlegel a „*következő szint*”, azaz az „*operatív QRQC*”. Végül, ha a probléma olyan természetű, melyet az operatív szint sem képes eredményesen kezelni és megszüntetni, úgy eszkalálja azt a „*felső QRQC*” szintjére, ahol a szükséges módon avatkozik be az „illetékes szekció”.

A QRQC alkotói egy praktikus és logikus kérdéssor alkalmazásával közelítik meg a módszer alapelveit, törekedve ezzel a módszer bemutatására:

- Hogyan lehet az adott problémát gyorsan és hatékonyan megoldani?
- Hogyan lehet ezt a problémát kezelni és megelőzni annak visszatérését?

²⁵⁹ Hakim AOUDIA - Quinti TESTA: *Perfect QRQC (the basics)*, MAXIMA Laurent du Mesnil Editeur, Paris, 2011.

- Hogyan lehet egy folyamat kidolgozása során a múltbéli hibákat figyelembe venni?
- Hogyan rendelkezünk olyan vezetőkkel, akik képesek fejlődni és támogatni az új fejlesztéseket, formálni a hozzáállást?

Ennek az eszköznek a segítségével a folyamat során jelentkező hézagok 80%-a feltárható, és kezelhető. A három alapelv, melyre fókuszálva kidolgozták az alkotók a QRQC-t:

1. *„Nem a technikák vagy eszközök minősége a fontos, sokkal inkább a vezetőség hozzáállása számít.*
2. *A minőség a szervezet vagy vállalat egészét tekintve mindenki ügye, a legfelsőbb vezetőtől a munkavállalóig.*
3. *A megfelelő tervezés biztosítja a folyamat minőségét.*”²⁶⁰

Azt gondolom, hogy a problémák feltárása, rangsorolása és a megoldásukra törekvés az elsők között említhető, amikor a minőség javítása a cél. És miért fontos az, hogy javítsuk a minőséget?

Ha feltárjuk a problémát és törekszünk annak mielőbbi megoldására, akkor

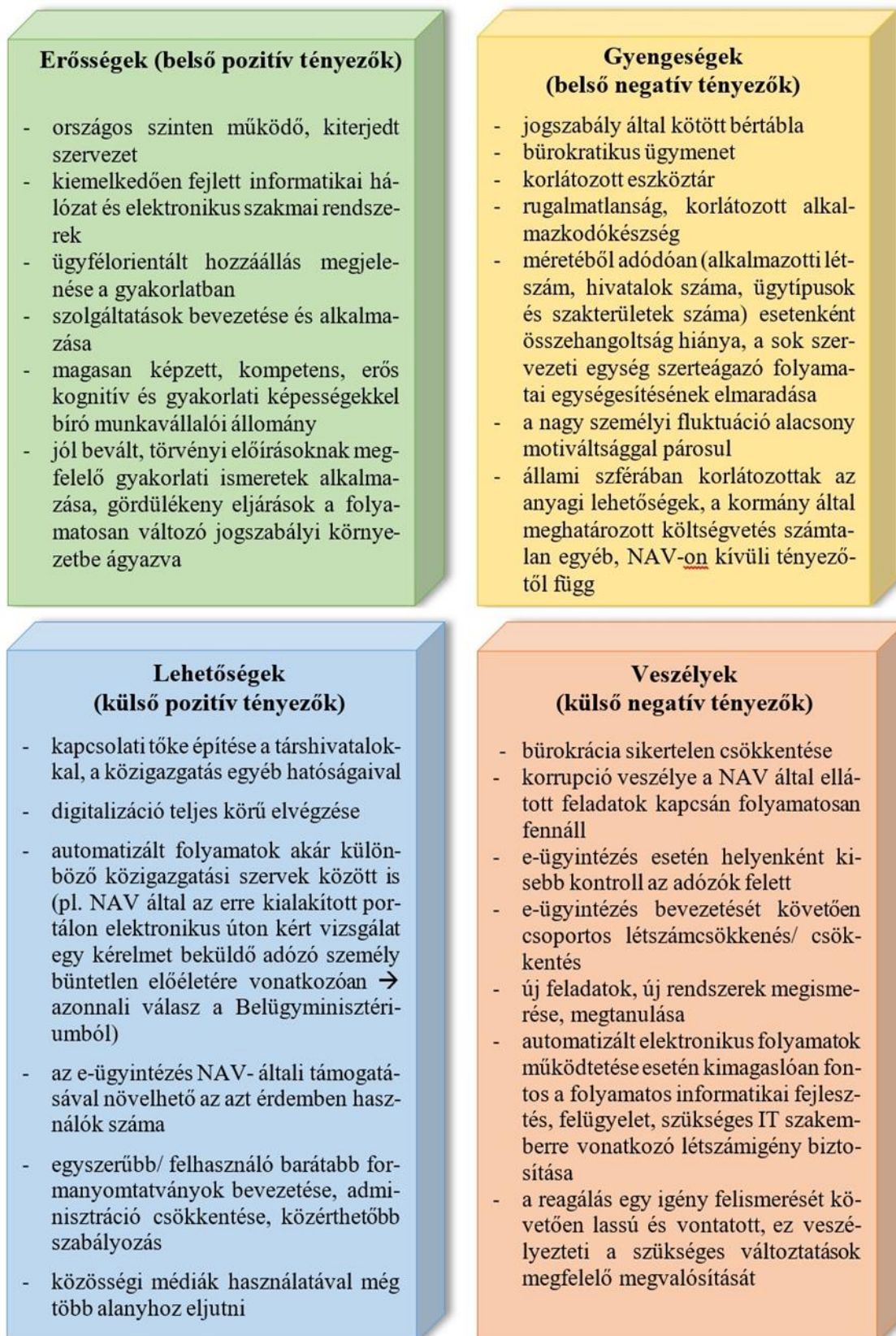
1. javul a szervezet hatékonysága;
2. elégedetté válik az ügyintézői-, és az ügyfélkör;
3. ha elég mélyen és alaposan foglalkozunk a problémával, hosszútávon költségmegtakarítást realizálunk.

2. Kutatási eredmények

2.1. SWOT analízis

A SWOT elemzés alapján kijelenthető, hogy az irány - melyet a NAV a 2011-es megalakulása óta megvalósítani igyekszik - alapvetően jó, és a célok egyértelműek, azonban kiemelkedően fontos a NAV nézőpontját kitágítani, hogy az ügyfél érdekeit előrébb helyezze, és az öncélú működéstől, valamint a beidegződésektől, múltbéli szokásoktól elszakadva egy közcélú, szolgáltató, ügyfélközpontú működési modell valósítson meg.

²⁶⁰ Hakim AOUDIA - Quinti TESTA: Perfect QRQC (the basics), MAXIMA Laurent du Mesnil Editeur, Paris, 2011. 13.



1. ábra: A NAV ügyfélorientáltsága: SWOT analízis (a szerző saját szerkesztése)

1.1. Első kutatás: Az e- ügyintézés bevezetésének hatásai számokban, néhány eredmény kimutatása

A NAV működésében az elmúlt néhány év során végrehajtott újító jellegű, innovatív változások szükségszerűségéhez, indokoltságához és költséghatékonyságához kétség nem férhet. Ettől függetlenül azt vallom, semmit nem lehet kijelenteni tények és adatok ismerete nélkül. A digitalizáció hatékonyságának kimutatása érdekében – az általam betöltött munkakörből fakadóan – a jövedéki szakterületen végeztem kutatásokat. Értékelemzést az elektronikus ügyintézés vizsgálatát készítettem. Egy tetszőlegesen kiválasztott folyamatot – adóraktári engedély módosítása – elemeztem négy tényező vonatkozásában. Az indikátorok a következő eredményt mutatják:

Összesítés az adott ügyre vonatkoztatva	E- ügyintézés	Papír alapú ügyintézés	MEGTAKARÍTÁS
Adott kérelem feldolgozására fordított idő (óra/ ügy)	28,57	126,87	IDŐ (óra): 98,3
Szükséges humán- erőforrás (fő munkavállaló/ ügy)	6	10	MUNKAVÁLLALÓ (fő): 4
Papír mennyiség (db lap/ ügy)	16	42	LAP MENNYISÉGE (db lap): 26
Papír költség (Ft/ ügy)*	32	84	PAPÍR KÖLTSÉG (Ft) 52

* 1.000,- / 500 lap, azaz 2 Ft/ lap költséggel számolva

2. ábra: Papíralapú és elektronikus ügyintézés összehasonlítása. A szerző saját szerkesztése. Lásd részletesen a 6. számú mellékletben!

Tekintve, hogy a jövedéki szakterületen fenti eset csak egy példa a számos különböző ügy közül, tehát ezen megtakarítási értékek hatványozottan értendők a teljes szakterület, továbbá az egész szervezet vonatkozásában egyaránt. Feltételezésem, miszerint az e- ügyintézés bevezetése óta a NAV számos szempontból megtakarítást realizált, fentiekben beigazolódott.

2.1. Második kutatás: a NAV ügyfélbarát szolgáltatásai könnyen elérhetők, átláthatók? Az ügyfél szemszögéből nézve melyik az az akadály az ügyintézési folyamatban, amit elsődlegesen orvosolni kell?

Ahhoz, hogy a szóban forgó folyamatot tovább elemezhessem, illetve, hogy az ügyfélbarát, elektronikus rendszer folyamatainak hiányosságaira rámutathassak, a SWOT analízis gyengeségeket és veszélyeket tartalmazó adatai, továbbá egy *Brainstorming* alapján²⁶¹ a problémák feltárására és csoportosítására volt szükség. Ennek egyik ábrázoló eszköze a problémafa²⁶², ami rámutat a negatívumokra, amiből pedig könnyedén felvázolható a célokat tartalmazó hierarchikus séma, a célfa²⁶³.

²⁶¹ Lásd részletesen az 1. számú mellékletet!

²⁶² Lásd részletesen a 2. számú mellékletet!

²⁶³ Lásd részletesen a 3. számú mellékletet!



3. ábra: Az elemzési folyamat lépései, saját szerkesztés.

Annak érdekében, hogy a projekt áttekinthetővé váljon, a funkciókat külön-külön megjelenítve egy funkcionális modellt kell alkotnunk. Fontos feltárni a funkciók közötti kapcsolatokat, hogy még jobban megismerhessük a változtatásra szoruló folyamatot, az elérni kívánt célt, annak működési logikáját. Ehhez a F.A.S.T. diagramot alkalmaztam. A F.A.S.T. diagram segítségével felszínre hozhatók azok a funkciók, melyek eddig esetleg kívül estek a fókuszba helyezett ügykörökön, továbbá meghatározhatók a fontosabb funkciócsoportok és a kritikus útra irányítja a figyelmet.²⁶⁴

Az általam elkészített F.A.S.T. analízis egy egyszerű kapcsolatfelvételi folyamatot ábrázol az átlagos adózó oldaláról megközelítve.²⁶⁵ A képzeletbeli ügy, amelyet felvázoltam: adózó elvesztette gyermeke adókarttyáját, nem találja a gyermeke adóazonosító jelét, amire viszont szüksége lenne egy nyilatkozathoz, ezért sürgősen meg akarja szerezni azt. Személyes ügyfélszolgálatra bemenni a munkarendjéből kifolyólag nincs lehetősége. Az ábrán a kritikus mozzanatokot, hibalehetőségeket piros színnel emeltem ki, rávilágítva arra, hogy hány akadállyal találhatja szembe magát az ügyfél ebben a szimpla, hétköznapi szituációban. A folyamatábra alapján a következőket állapítottam meg. Adózó nehézségekbe ütközhet, mert

- a NAV honlapján nehezen lehet érdemi információt nyerni a kapcsolatfelvétel lehetőségeiről. A honlap rendkívül túlstruktúrált, egy laikus magánszemély tömény, számára értelmezhetetlen szöveg- rengeteggel találja szembe magát minden kattintás alkalmával;
- szintén akadály lehet, hogy az adózónak tudnia kellene, hogy az ügye, amelyet intézni fog, egyáltalán melyik ügycsoportba tartozik;
- amennyiben az ügyfél azonnali tájékoztatást akar, úgy a telefonos kapcsolatfelvételi lehetőséget keresi, mivel a NAV esetében az online chat szoba sem jöhet. Erről helyenként téves, hiányos információk vannak a honlapon, nehezen megtalálható helyeken elrejtve. Meg kell találnia a TEL adatlapra vonatkozó tudnivalókat;
- a már említett TEL elektronikus adatlap kitöltése nem könnyű, a szövegezés bonyolult, nem közérthető. A kitöltési útmutató 5db A4-es méretű oldal koncentrált jogszabályi és hivatalos szöveg;
- előzőeken túl ismernie kell a nyomtatványkitöltés menetét, technikai követelményeit. Amennyiben nem értesül az ONYA szolgáltatás nyújtotta könnyített lehetőségről, úgy a nyomtatványkitöltő ANYK program telepítése, frissítése, alkalmazása további nehézségeket jelenthet;
- amennyiben az adózó az előbbieken felsorolt tortúrákon sikeresen túljutott, úgy fontos még, hogy rendelkezzen KÜNY- tárhellyel, melyet képes használni, és megfelelően beállítani, mely alatt értem, hogy értesítést kap a küldemény

²⁶⁴ NÁDASDI Ferenc: Az értékelemzés alapjai. Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros, 2012.

²⁶⁵ Lásd részletesen a 4. számú mellékletben!

érkezéséről (az ügyfélazonosító- számot tartalmazó levél tárhelyre helyezéséről).

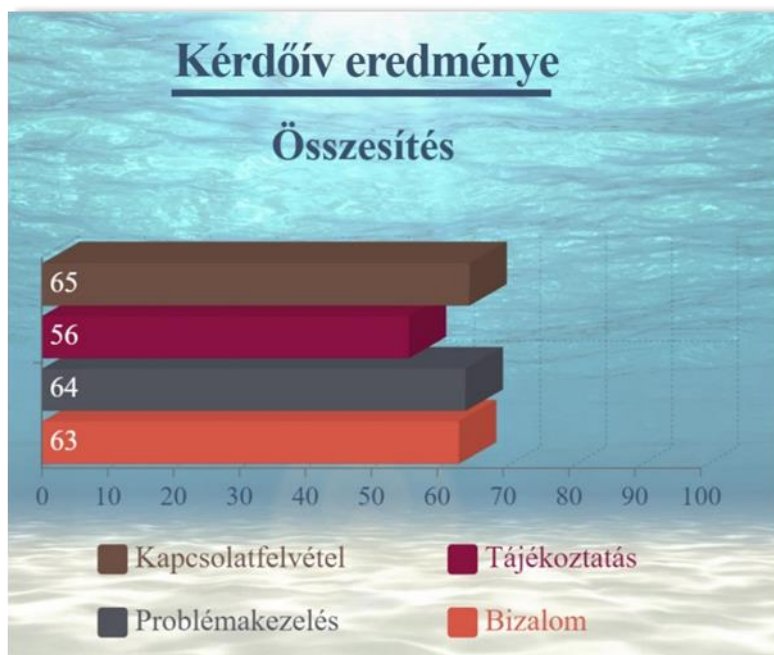
Meglátásom szerint fontos és szükséges kezelnünk, korrigálnunk azokat az – egyébként apró és könnyen korrigálható – nehezítő tényezőket, problémás funkciókat, hiányzó alapvetéseket, amik éppen abba a halmazba tartoznak, amelyeket nem veszünk észre, ha rendelkezésünkre állnak, viszont módfelett érezzük a hiányukat, ha nincs létrehozva, beépítve, megteremtve, kidolgozva.

3.1. Harmadik, primer kutatás: kérdőív

Korábban már utaltam rá, hogy az ügyfelektől begyűjtött visszacsatolás a kulcsa annak, hogy aszerint formáljuk a szervezet fejlődési irányát, módszereit és eszközeit, hogy az megfeleljen a „célközönség” elvárásainak. Hiszen, ha valami az elvártak szerint működik, azzal a felhasználók elégedettségét érhetjük el. Ebből pedig egyenesen arányosan következik a szervezet sikerebben képes elérni a tőle elvárt eredményeket, számokat, bevételeket.

Egy olyan kérdőívet készítettem, mely arra összpontosít, hogy megmutassa, miben a „leggyengébb” a NAV az ügyfelei körében. 22 állítást gyűjtöttem csoportokba, 4 kategóriába soroltam ezeket kijelentéseket a „természetüktől” függően, ezek voltak a *kapcsolatfelvétel*, a *tájékoztatás*, a *problémakezelés* és a *bizalom*. Megkerestem azokat az ismerőseimet, akik könyvelőként, adószakmai-, vagy jövedéki ügyintézőként dolgoznak, elküldtem nekik az online, anonim űrlapot, és arra kértem őket, hogy továbbítsák kollégáiknak is. Azok körében került kitöltésre a teszt, akik legalább heti rendszerességgel kommunikálnak a NAV-val. Az állításokat 1-től 5-ig terjedő skálán kellett osztályozni aszerint, hogy a válaszadó mennyire ért azzal egyet. Megítélésem szerint az általam választott minta összetétele tükrözi az alapsokaság felépítését és jellemzőit, tehát reprezentatív, hiszen a megkérdezettek körében egyetlen kikötés volt, hogy bármilyen okból kifolyólag időnként kontaktáljon az állami adó- és vámhatósággal. Amint a kitöltések száma elérte a 100-at, a begyűjtést lezártam. Minden kérdés esetén így értelem szerűen a max. átlag pontszám 100 lehetett. A pontszámok összesítését követően a részletes lista készült.²⁶⁶ Az alábbi kimutatásban csak a kategóriánkénti csoportosított eredményt ismertetem.

²⁶⁶ Lásd részletesen a kérdőívet és az eredményeket tartalmazó táblázatot az 5. számú mellékletben!



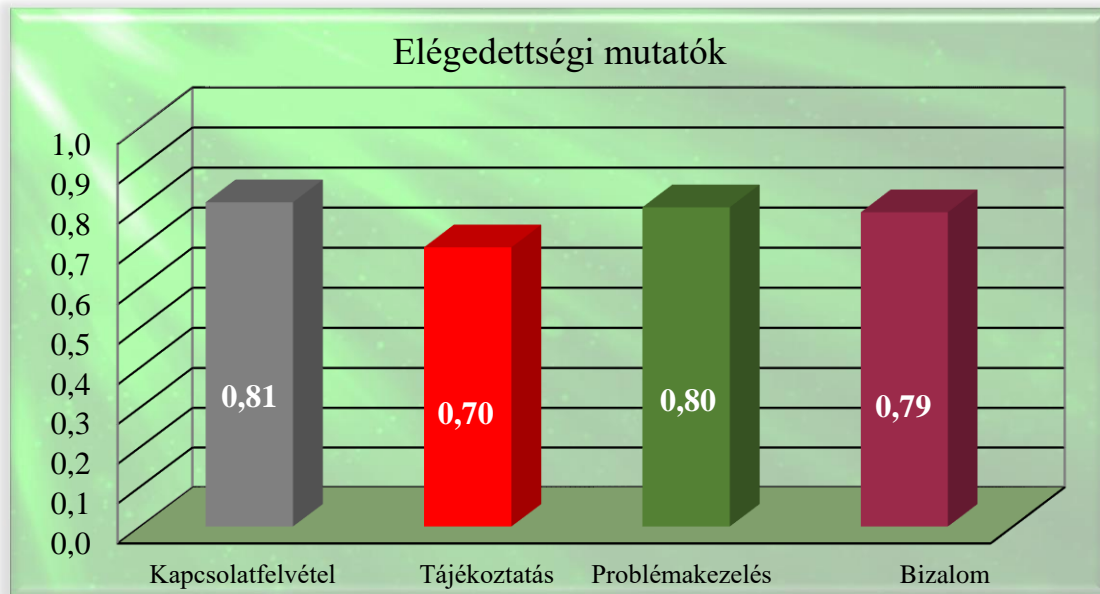
4. ábra: Felmérés eredményének ismertetése (saját szerkesztés)

Vitathatatlan, hogy az ügyfelek elégedetlenek a tájékoztatás minőségével. Az az állítás, miszerint „Ha kérdezek, informatív választ kapok” a 100-ból 39,2 pontot kapott az adózóktól. Úgy gondolom, ezt támasztja alá a F.A.S.T diagram alapján elvégzett elemzés is. Ebből arra következtettem, hogy a hivatal nem megfelelő módon és formában nyújt tájékoztatást ügyfelei számára. Kétségtelen, hogy máris lényegesen több információval, segédlettel igyekszik támogatni az állampolgárok adózási kötelezettségük teljesítéséhez kapcsolódó tevékenységét, azonban az állami adó- és vámhivatal nem ismeri kellőképpen az érintettek igényeit, elvárásait, és az általuk használt információs csatornákat. Lényeges következtetést olvashatunk ki az alábbi egyszerű képletből. Minél magasabb színvonalú a tájékoztatás, az ügyfél annál elégedettebb, viszont minél magasabb az elvárás ugyanazon minőségű tájékoztatás mellett, úgy a hányados értéke, jelen esetben az elégedettség annál kisebb mértékű lesz. És ez a kulcsa a NAV ügyfélorientált szemlélet sikerességének vagy bukásának is.

$$\text{Elégedettség} = \frac{\text{Tájékoztatás minősége}}{\text{Elvárás}}$$

Gajdusчек György fenti képlete²⁶⁷ alapján a felmérésem a következő mutatószámokat eredményezte az elégedettség vonatkozásában. Fontos hozzátennem, hogy irreális számokkal nem dolgoztam, mert úgy gondolom, nem kapnánk valós képet, ezért az elvárás értékénél 100 helyett 80 „pontban” határoztam meg a maximális elégedettség számokban kifejezett felső határát, tehát a maximum, a teljes elégedettség 1,0 értéke az Y- tengelyen az általam közzétett teszt eredményeit tekintve 80 ponttal egyenlő.

²⁶⁷ GAJDUSCHEK György: Ügyfélkapcsolatok és ügyfél- elégedettség a közszektorban, Budapest, Nemzeti Köz-szolgálati Egyetem, 2014. 14.



5. ábra: Elégedettségi mutatók (saját szerkesztés)

Természetesen nem elvárható egy központi költségvetési szerv esetén, hogy egyik napról a másikra váltsa be ígéreteit, és emellett egy mindenkinek megfelelő rendszert alakítson ki, ráadásul az adózáshoz kapcsolódóan, ami eleve egy kevésbé közkedvelt szelete a közigazgatásnak. Azonban a kapott eredmény számomra rendkívül beszédes, és kiemeli a hézagot, melynek orvoslásával jócskán javítható lehet a közvélemény, az ügyféli megítélés.

Összegzés

Az ügyfelek válaszaiból jól kivehető, hogy a NAV részéről érezhető a változtatási szándék, az irányukba tanúsított hozzáállás alakulása. Adózói oldalról egyértelműen látható a szervezet segítőkész, ügyfélorientált arca. Azonban emellett olyan kérdéseknél mutattak rá hiányosságokra, amelyek alapján nyilvánvalóvá vált az, amit a NAV nem elegendő mennyiségben és megfelelő formában tesz meg: a NAV nem kérdez. Igaz, hogy több, mint száz szolgáltatással, elektronikus platformmal, kommunikációs csatornákkal, applikációval próbálja a legtöbbet nyújtani a hivatal, viszont nem méri az azokról kialakult véleményt, észrevételeket, visszhangot, gyakorlati tapasztalatokat. Csak úgy kerülhet a két fél közelebb egymáshoz, ha az állami adó- és vámhatóság – mint szolgáltató – képes fókuszba helyezni az elvárásokat, és a visszajelzéseket egyaránt.

Habár a QRQC által képviselt módszer elsősorban a versenypiaci gyártók hatékony működésére, a minőség javítására és a minél gyorsabb problémakezelésre összpontosít és kidolgozása alapvetően az autóiipari termelési folyamatokra történt, mégis úgy gondolom nincs akadálya annak, hogy bármelyik szektor sikerrel alkalmazza. Amennyiben egy szolgáltató szervezet jól integrálja a működésébe a mozzanatokot, és képes alkalmazni a módszer által előírt lépéseket, úgy eredményesség várható. Hiszen a megfelelő minőséggel költségcsökkentés és elégedettség realizálható. A NAV esetében a módszer létjogosultságát a következőkben látom. A felhasználók előtt jelentkező akadályok későbbi begyűjtéséhez és csoportosításához „sablonokat” kell készíteni, azaz ismerni kell

ezeket a nehézségeket, hiányosságokat. Véleményem szerint (bár nekem rendkívül kismértékben van rálátásom a NAV szervezeti- szintű működésére és a komplett folyamatokra) a QRQC által képviselt koncepciót követve a problémák előzetes kategorizálása szükséges. Ehhez nélkülözhetetlen feltérképezni és megismerni a lehetséges hibákat az ügyféli oldalon, hogy magát a rendellenességeket szortírozó rendszert eszerint tudjuk kidolgozni a továbbiakban. Elvégre akkor képes egy vállalat, egyén, folyamat megfelelni, ha ismertek az elvárások, és figyelembe is veszi azokat. Ehhez pilot kutatást alkalmaznék, ami egy felderítő kismintás vizsgálat, mellyel adott esetben egy jelenleg alkalmazott eljárás későbbi újra gondolását, átalakítását vagy finomítását célozzuk meg. Ha rendelkezésünkre állnak a „gyenge pontok”, úgy fel lehet mérni a gyakoriságot, ami alapján a kidolgozott algoritmus prioritálja a hibákat. Az elemző feladata a Pareto- elvet követve feltárni ezen hibákért felelős gyökér okokat. Ezzel érhető el hatékonyan a megelőzés, és ezzel együtt javítható az elégedettség is.

Egy állami szervezet működésébe lényegesen komolyabb módszertani kihívás a menedzsment eszközök beépítése, de úgy vélem, nem lehetetlen. Mi több, a jövőben ez kulcsfontosságú lesz a közigazgatási szervek, így a NAV számára ahhoz is, hogy a tehetséges, jól kvalifikált, az ügyfélbarát szervezet „arcát” jelentő fiatalok számára vonzó munkáltatókká válhassanak és hosszú távon megtarthassák munkatársaikat.²⁶⁸ Számos szakirodalom számol be világszerte a közigazgatásban alkalmazott minőségirányítási módszerek sikereiről. Így tehát az általam összegyűjtött javaslatok között prioritást élvez a vezetők, ügyintézők, ügyfelek előtérbe helyezése:

- ügyintézői-, és ügyféli kör elégedettségének rendszeres mérése;
- ügyfélmenedzsment
- problémakezelés kidolgozása, javítása;
- változásmenedzsment alkalmazása;
- a vezető(k) folyamatos képzése, fejlesztése.

A gazdaság átláthatósága, fehéritése, a tisztességes gazdálkodók segítése és az adminisztrációcsökkentés érdekében fontos a NAV külső, kifelé irányuló ügyfélkommunikációjának fejlesztése, emellett az elégedettségmérés alkalmazása belső és külső körben egyaránt, ugyanakkor legalább olyannyira lényeges a megfelelően kidolgozott működési séma, a gyors, bürokrácia mentes, átlátható struktúra is. Mind gazdasági, mind hatékonysági szempontból indokolt a folyamatos vizsgálat, a hibakeresés és az alkalmazott műveletek, rendszerfolyamatok feltérképezése, felülvizsgálata.

²⁶⁸ vö. MAGASVÁRI Adrienn – SZABÓ Andrea: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport tükrében. *Magyar Rendészet*. 2019/2-3. sz., 2020. 143-162.

Felhasznált irodalom:

- [1] BUDAI Balázs Benjámín: E-közigazgatás axiomatikus megközelítésben Ph.D. doktori értekezés, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Doktori Iskola, 2008.
- [2] BUDAI Balázs Benjámín: Az e-közigazgatás elmélete –második, átdolgozott kiadás. Akadémiai Kiadó. Budapest, 2014.
- [3] BUDAI Balázs Benjámín: A közigazgatás újragondolása - Alkalmazkodás, megújulás, hatékonyság. Akadémia Kiadó. 2017.
- [4] ERDŐS Ákos: Elhárító mechanizmusok a rendészeti szervek működésében. 2016, *Belügyi Szemle*, 66 (6): pp. 17-35.
- [5] AOUDIA, Hakim – TESTA, Quinti: Perfect QRQC (the basics), MAXIMA Laurent du Mesnil Editeur, Paris, 2011
- [6] GAJDUSCHEK György: Miben áll, és mérhető-e a kormányzati teljesítmény? *Politikatudományi Szemle*, XXIII/3. MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, 2014.
- [7] GAJDUSCHEK György: Ügyfélkapcsolatok és ügyfél- elégedettség a közszektorban, Budapest, NKE – tanulmány. 2014. (<http://m.ludita.uni-nke.hu/repositorium/bitstream/handle/11410/10546/Teljes%20sz%C3%B6veg?sequence=1&isAllowed=y> letöltve: 2019.08.02.
- [8] MAGASVÁRI Adrienn: Hogyan támogathatja a munkaköralapú emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer bevezetését a BSC módszertana? Taylor – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, 9. évf., 2. sz., 2017, pp. 138-144.
- [9] MAGASVÁRI Adrienn – SZABÓ Andrea: A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport körében. *Magyar Rendészet*, 19. évf., 2-3. sz., 2019. 143-162. DOI: 10.32577/mr.2019.2-3.8
- [10] NÁDASDI Ferenc: *Értékmenedzsment Know- How* kézikönyv. Budapest, Dunaújváros, 1999.
- [11] NÁDASDI Ferenc: *Az értékelemzés alapjai*. Dunaújvárosi Főiskola, Dunaújváros, 2012.
- [12] SUBA, László: Tax moral – tax authority – communication. *Hadtudományi Szemle*, 2016. IX. évfolyam 2. szám, pp. 342–352.

Lektor:

Nádasdi Ferenc Prof. Em. Dr. egyetemi magántanár

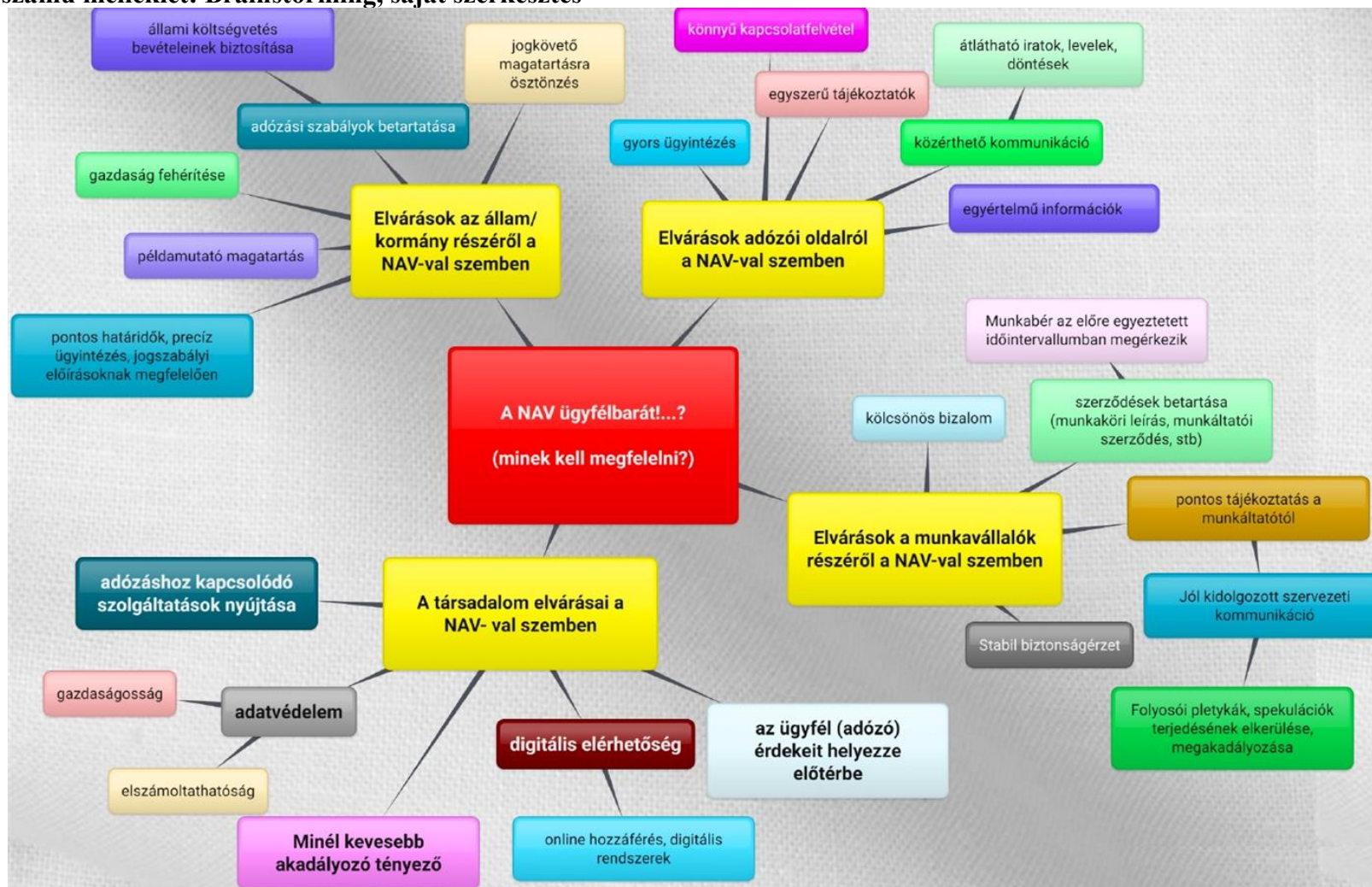
Soproni Egyetem

óraadó tanár, Dunaújvárosi Főiskola

nadasdi.ferenc@gmail.com

Mellékletek:

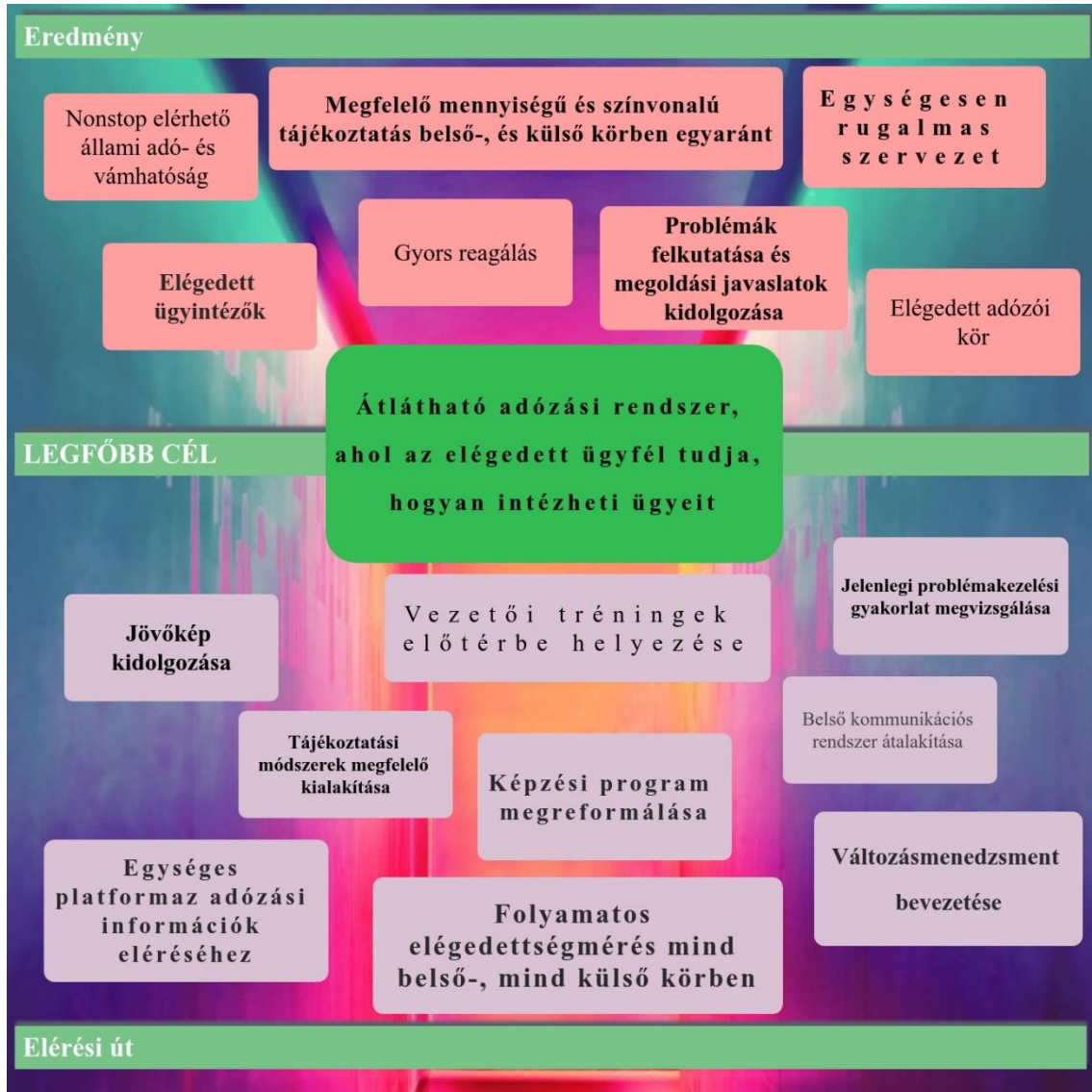
1. számú melléklet: Brainstorming, saját szerkesztés



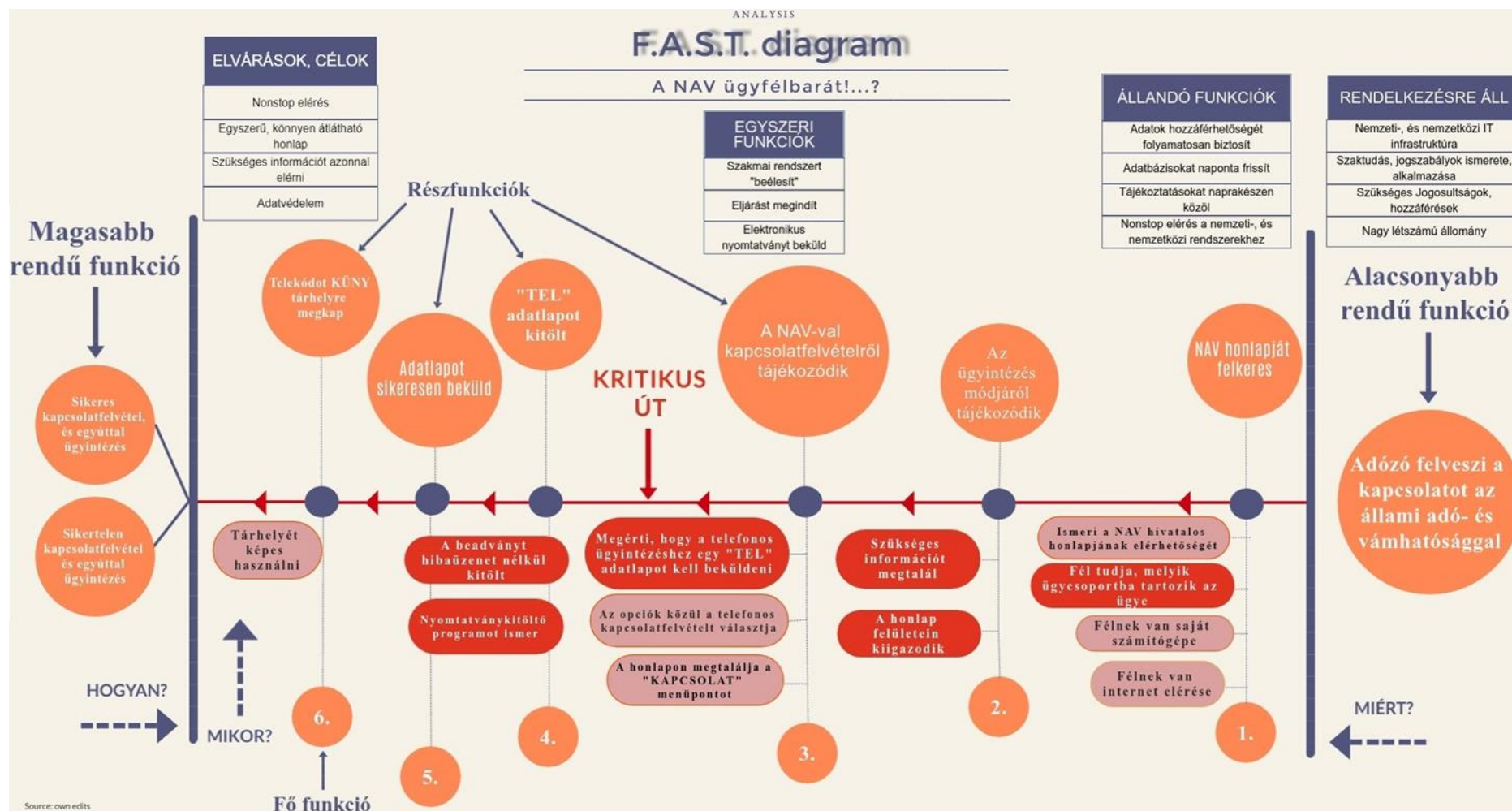
2. számú melléklet: Problémafa, saját szerkesztés



3. számú melléklet: Célfá, saját szerkesztés



4. számú melléklet: F.A.S.T. diagram, saját szerkesztés



5. számú melléklet: Kérdőív, részletes, saját szerkesztés

Ssz.	Kérdés	PONTSZÁMOK					TÉTELES átlag pont	Kategória össz átlag	Max átlag pont
		1	2	3	4	5			
KAPCSOLATFELVÉTEL									
1	Könnyen tudok kommunikálni a NAV-val.	12	0	52	16	20	66,4	64,8	100
2	Tudom, hogy melyik ügyemet hogyan kell intézni.	0	24	28	32	16	68		
3	Ha kérdésem van, könnyen, gyorsan választ kapok.	16	8	32	36	8	62,4		
4	Bármilyen ügyet gyorsan el tudok intézni.	4	16	40	40	0	63,2		
INFORMATÍV, NAPRAKÉSZ TÁJÉKOZTATÁS									
5	A lényegi változásokról, újításokról, lehetőségekről könnyedén találok infót.	8	16	52	12	12	60,8	55,68	100
6	Ha kérdezek, informatív választ kapok.	4	12	24	4	16	39,2		
7	Tudom, hol keressem az információt.	0	12	36	36	16	71,2		
8	A magyar adózási rendszerben könnyen eligazodom.	20	32	32	16	0	48,8		
9	Tudok róla, hogy lehet benyújtani írásban állásfoglalás (szakmai iránymutatás) iránti kérelmet.	24	24	16	8	28	58,4		
A NAV PROBLÉMAKEZELÉSE									
10	Ha problémám van, tudom, milyen csatornán, fórumon kell jeleznem.	8	20	32	24	16	64	64,27	100
11	Ha a NAV részéről jogellenes eljárást, ügykezelést, magatartást észlelek a saját/ ügyfelem ügyében, akkor tudom, mi a teendő.	24	12	44	16	4	52,8		
12	A NAV ügyintézője – telefonon vagy személyesen – meghallgatja a problémámat és próbál/ akar segíteni.	0	4	28	52	16	76		
BIZALOM									
13	A NAV bízik az adózókban.	12	28	40	16	4	54,4	63,20	100
14	A NAV minden esetben szándékos csalást, szabálysértést, eltitkolást feltételez az adózóról.	16	12	36	32	4	59,2		
15	A NAV türelmes, amennyire a jogszabályi előírások lehetővé teszik.	4	12	32	44	8	68		
16	A NAV támogatja ügyfeleit.	4	12	60	20	4	61,6		
17	A NAV felveszi az adózókkal a kapcsolatot annak céljából, hogy segítse őket.	12	24	32	28	4	57,6		

18	Én merek a NAV-hoz fordulni a problémámmal.	0	12	16	32	40	80		
19	Ha kérdésem van adózási vagy egyéb, adó-, vagy vámhatósági ügyben, fel merem tenni.	4	8	8	24	56	84		
20	Félek, ha kérdezek, azzal csak "magamra húzok" egy ellenőrzést.	28	16	24	24	8	53,6		
21	A NAV-nak nem célja, hogy megbírságozzon.	20	16	44	16	4	53,6		
22	Tudom, hogy a NAV csak akkor bírságoz, ha az valóban indokolt, mert jogszabálysértő körülményt tárt fel.	4	16	60	16	4	60		

6. számú melléklet: Papíralapú és elektronikus ügyintézés összehasonlítása, saját szerkesztés

Adóraktári engedély módosítása, részletes folyamat-összehasonlítás							
NAV_J31 kérelem beérkezése (ügyintézési határidő: beérkezéstől számított 30 nap)							
Kérelem tárgya ebben a fitkív esetben: adóraktári engedélyes 3db új hiteles tartályt telepít. A formanyomtatvány kitöltése hibátlan.							
Ssz.	"Lépés/ mozzanat" megnevezése	Kezelő személy		Ráfordított/ eltelt idő órában		Papír igény (db lap)	
		E- ügyintézés	Papír alapú ügyintézés 2017. előtt	E- ügyintézés	Papír alapú ügyintézés	E- ügyintézés	Papír alapú ügyintézés
1	Az Igazgatóság központi postafiókjába érkezett kérelmek Osztályok részére történő szétszortírozása	-	Központi iktatóban ügykezelő	-	2	-	10
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	2		
2	A szétválogatott kérelmek szervezeti egységekhez történő eljuttatása	-	Belső futár	-	2	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	6		
3	A kérelem beérkezése	-	Ügykezelő	-	0,7	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				2	6		
4	NAV_J31 kérelem érkeztetése	Láttamozó	Kockázatkezelő ügyintéző	0,03	0,4	-	1
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				0,08	2		
5	Ügyintézőre szignálás	Láttamozó	Osztályvezető	0,08	0,16	-	-

Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	1,5		
6	Kérelem szakmai rendszerben történő rögzítése	-	Ügyintéző	-	0,41	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	0,08		
7	Munkalap felfektetése, kitöltése	-	Ügyintéző	-	0,3	-	2
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				0,05	0,2		
8	Kérelem áttekintése, további eljárási cselekmények meghatározása	Ügyintéző	Ügyintéző	1	2,5	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	-		
9	Szükséges adatok ellenőrzése/ lekérdezése a szakmai rendszerekben, közhiteles adatbázisokban	Ügyintéző	Ügyintéző	0,33	1	-	3
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	-		
10	Társhatóság megkeresése	Ügyintéző	Ügyintéző	0,25	2,5	-	4
			Ügykezelő				
			Láttamozó				
		Láttamozó	Kiadmányozó				
		Kiadmányozó	Futár				
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				18	64		
11	A helyszíni szemle lehetséges időpontjáról Kérelmezővel és Osztályvezetőkkel egyeztetni. (szabad kapacitás, szolg.gépjármű, stb függvényében)	Ügyintéző	Ügyintéző	nem releváns		-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)							

12	Jelen esetben telephely módosítása okán telephelyszemle elrendelése végzésben	Ügyintéző	Ügyintéző	0,4	0,4	-	4
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				0,03	0,25		
13	Végzés átadása felülvizsgálatra/láttamozásra	Ügyintéző	Ügykezelő	0,05	1,5	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	0,5		
14	Végzés felülvizsgálata/láttamozása	Láttamozó	Láttamozó	0,1	1	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				0,25	0,5		
15	Végzés kiadmányozása	Osztályvezető	Osztályvezető	0,33	0,8	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				0,08	1		
16	Végzés visszaadása kézbesítésre	Osztályvezető	Ügykezelő	0,03	0,3	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	0,5		
17	Végzés iktatása a szakmai rendszerben	Ügyintéző	Ügyintéző	-	0,16	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	0,25		
18	Helyszíni szemle elrendelő végzés átadása postázásra	Ügyintéző	Ügyintéző	-	0,16		
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	0,5		
19	Helyszíni szemle elrendelő végzés postázásra előkészítése	-	Ügykezelő	-	0,6	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	2		
20	Helyszíni szemle elrendelő végzés eljuttatása a postára	-	Futár	-	2		
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				nem releváns			

21	Helyszíni szemle elvégzése az adóraktári telephelyen	2 fő járőr	2 fő járőr			6	6
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)							
22	Jegyzőkönyv kézbesítése adózó részére	Ügyintéző	Ügykezelő	0,16	-	-	2
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				nem releváns			
23	Helyszíni szemlén készült jegyzőkönyv alapján az ügyintéző módosítja a műszaki leírást	Ügyintéző	Ügyintéző			10	10
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)							
24	A módosított műszaki leírás továbbítása az osztályvezetőnek felülvizsgálat céljából	Ügyintéző	Ügyintéző	0,25	0,7	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				0,5	0,5		
25	A műszaki leírás módosítását végző osztály vezetője felülvizsgálja a műszaki leírás tartalmának megfelelőségét.	Osztályvezető	Osztályvezető	1,3	1,3	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				0,16	0,16		
26	Az aktualizált és felülvizsgált műszaki leírást Osztályvezető visszaadja Ügyintézőnek kézbesítés céljából	Osztályvezető	Osztályvezető	0,08	0,08	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	0,3		
27	Papír alapú, aláírt műszaki leírás szakmai rendszerben történő iktatása	Ügyintéző	Ügyintéző	0,1	0,4	-	-

Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	-		
28	A beszkenelt műszaki leírás DOKU iratkezelő rendszerben történő átadása hitelesítésre Osztályvezetőnek	Ügyintéző	-	0,5	-	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				0,2	-		
29	A beszkenelt műszaki leírást az osztályvezető hitelesíti a dokumentumkezelő rendszerben	Osztályvezető	-	0,25	-	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	-		
30	Az ügyindító kérelem elbírálása, döntéshozatal, határozat/ engedély/ vagy elutasító határozat elkészítése	Ügyintéző	Ügyintéző	0,9	1,5	-	10
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				0,08	0,5		
31	Határozat átadása felülvizsgálatra/ láttamozásra	Ügyintéző	Ügyintéző	0,03	1,5	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				0,08	0,5		
32	Határozat felülvizsgálata/ láttamozása	Láttamozó	Láttamozó	0,2	1	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				0,03	0,5		
33	Határozat kiadmányozása	Osztályvezető	Osztályvezető	0,4	0,8	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	1		
34	Határozat visszaadása kézbesítésre	Osztályvezető	Osztályvezető	0,03	0,3	-	-
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				0,2	0,5		
35	Határozat átadása postázásra	-	Ügyintéző	-	0,16		

Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	2		
36	Határozat eljuttatása a postára	-	Futár	-	1		
Részfolyamatok között eltelt idő (óra)				-	18		
37	Műszaki leírás és engedély módosítására vonatkozó döntés kézbesítése/ postázása Kérelmező részére	Ügyintéző	-	0,03	-	-	-
Összesítés:				óra		papír igény (db):	
				28,57	126,87	16	42

7. számú melléklet: Ügyfélbarát szolgáltatások listája, saját adatgyűjtés alapján

Ssz.	Szolgáltatás neve
1	pótlékszámító segédprogram
2	E-adóigazolás iránti kérelem
3	EBEV szolgáltatások
4	Online Nyomtatványkitöltő Alkalmazás (ONYA)
5	Személyi jövedelemadó- bevallás
6	támogatói eljárás, szakmai iránymutatás, önellenőrzés szorgalmazása
7	közhiteles nyilvántartások
8	NAV EFER szolgáltatás (Elektronikus Fizetési és Elszámolási Rendszer)
9	NAV EBÜK (Elektronikus Banki Üzenet Küldő) rendszer
10	kalkulátorok
11	adózói minősítés
12	mentorálás a kezdő vállalkozások számára
13	automatikus részletfizetés
14	EGYKE
15	cégkapu/ ÁNYK
16	egymillió forintos tartozásig előzetesen fizetési felhívás kiküldése
17	online pénztárgép
18	CEF rendszer (adó- és vám folyószámlák egységes rendszere)
19	ingyenes online számlázó program
20	Helpdesk opció az elektronikus rendszerekben és ÁNYK-ban
21	kategóriák szerint választható napi hírlevél- küldő szolgáltatás
22	személyes adónaptár elkészítése (határidők, feladatok, tudnivalók magyarázókkal kiegészítve, összeállítást követően 3 e-mail címre küldhető el)
23	adótraffipax- tájékoztatási felület, ahol a hivatal rendszeresen közlésezi hol, mit és mikor ellenőriz
24	EKAER
25	adóregisztrációs eljárás
26	személyes ügyféltájékoztató fórumok
27	papírmentes ellenőrzési rendszer
28	e-aláírás, e-bélyegző, okmányok hitelesítése
29	szakmai vélemény, állásfoglalás iránti kérelem rendszeresítése
30	Air. által meghatározott méltányossági jogkör az adóhatóság részére, és Art. alapján adótartozás mérséklése és fizetési könnyítés
31	telefonos Ügyféltájékoztató és Ügyintéző Rendszer
32	NAV-ablak program – az állami adó- és vámhatóság elérhetősége a kormányablakokban, online módon ügyfélszolgálati időpont foglalása

33	a fizetési kötelezettségek POS terminálon keresztül bankkártyával vagy internetes felületen bankkártyával (VPOS) történő kiegyenlítésének lehetősége
34	a köztartozásmentes adózói adatbázis és a KOMA
35	az illetékfizetési szabályok átdolgozása
36	a jövedéki árumozgás és ellenőrző rendszer (EMCS)
37	jövedéki adatcsere rendszer (SEED)
38	ügyfélkapun belépve az eBEV-szolgáltatás/Szolgáltatások/Jövedéki adatok menüpont alatt elérhető lekérdezések a nyújtott jövedéki biztosíték keretből fennálló szabad keretre, az adóraktári készletre és az adóraktári készletmozgásokra vonatkozóan
39	a panasz és a közérdekű bejelentés jelentőségének elismerése, és az arra szolgáló online felület kialakítása
40	kontrolladat-szolgáltatás
41	pénzintézetek számlaszám adatszolgáltatása
42	690 féle beküldhető nyomtatvány (Ebből a NAV Fejér Megyei Adó- és Vámigazgatósága Jövedéki Főosztályára érkezik be 48 féle beadvány)

