



Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újraszervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata.

Három kiválasztott folyamat átszervezése, optimalizálása.

Tanulmány

Szervezetfejlesztés Pomáz Város Önkormányzatánál

Árop-3.A.2-2013-2013-0018

2014. szeptember 30.



Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló	4
2. A projektben meghatározott fő célkitűzések	6
2.1. A PROJEKTBEN MEGHATÁROZOTT CÉLOK.....	6
2.2. A PROJEKTBEN ELVÁRT EREDMÉNYTERMÉK.....	7
3. A vizsgálat módszerei, felhasznált források	7
3.1. A VIZSGÁLAT FŐ CÉLKITŰZÉSEI, SZÜKSÉGESSÉGE	7
3.2. A VIZSGÁLAT MÓDSZERTANA	7
3.3. A VIZSGÁLAT FORRÁSAI	7
4. Önkormányzati folyamatok értékelése	8
4.1. AZ ÖNKORMÁNYZATI FOLYAMATOK ÉRTÉKELÉSÉNEK EGYSZERŰSÍTETT FOLYAMATMODELLJE	9
4.2. A FOLYAMATELEMZÉS LÉPÉSEI	11
4.3. A FOLYAMATFEJLESZTÉS INFORMATIKAI TÁMOGATÁSA.....	14
5. Az informatikai támogató folyamat	15
5.1. HELYZETÉRTÉKELÉS.....	15
5.2. JELENLEG FELLEMLHETŐ BELSŐ SZABÁLYZATOK ÉS EGYÉB DOKUMENTUMOK.....	18
5.3. POMÁZ VÁROS ÖNKORMÁNYZAT BELSŐ ELLENŐRZÉSI STRATÉGIAI TERVE A 2013. - 2017. ÉVEKRE	19
5.4. INFORMATIKAI FOLYAMATOK.....	20
5.5. A HONLAP ÜZEMELTETÉS KÉRDÉSE.....	21
5.6. JAVASLATOK A FEJLESZTÉSRE	22
6. Együttműködési és egyeztetési kulcsfolyamatok Köznevelési- és Közoktatási intézményekkel.....	22
6.1. POMÁZI MŰVELŐDÉSI HÁZ ÉS KÖNYVTÁR.....	22
6.2. POMÁZ VÁROS KULTURÁLIS KONCEPCIÓJA.....	23
6.3. KAPCSOLAT A KÖZNEVELÉSI- ÉS KÖZOKTATÁSI INTÉZMÉNYEKKEL	23
6.4. AZONOSÍTOTT PROBLÉMÁK	24
6.5. JAVASLATOK	25
7. A vagyongazdálkodás szervezete és folyamata	25
7.1. FŐBB JOGSZABÁLYOK, RENDELKEZÉSEK	25
7.1.1. ÖNKORMÁNYZATOKRÓL SZÓLÓ TÖRVÉNY.....	25
7.1.2. NEMZETI VAGYONRÓL SZÓLÓ TÖRVÉNY	29
7.1.3. LAKÁSTÖRVÉNY	31
7.1.4. AZ ÁLLAMHÁZTARTÁSRÓL SZÓLÓ TÖRVÉNY	34
7.1.5. POLGÁRI TÖRVÉNYKÖNYV	35
7.1.6. ÖNKORMÁNYZAT RENDELETEI	35
7.2. HASZNOSÍTÁS, ÜZEMELTETÉS, VAGYONKEZELÉS.....	36



7.3.	A VAGYONGAZDÁLKODÁS SZERVEZETI EGYSÉGE(I).....	38
7.4.	A VAGYONGAZDÁLKODÁSRA VONATKOZÓ SAJÁT RENDELETEK, SZABÁLYOK.....	40
7.4.1.	RENDELET A VAGYONRÓL ÉS VAGYONGAZDÁLKODÁS SZABÁLYAIRÓL.....	40
7.4.2.	RENDELET A LAKÁSOK ÉS HELYSÉGEK BÉRLETÉRŐL.....	40
7.5.	POMÁZ VÁROS KÖZBESZERZÉSI SZABÁLYZATA.....	41
7.6.	A VAGYONGAZDÁLKODÁSI TEVÉKENYSÉG TERÜLETEI.....	42
7.7.	HELYZETKÉP, AZONOSÍTOTT PROBLÉMÁK.....	43
7.8.	JAVASLATOK A VAGYONGAZDÁLKODÁS TERÜLETÉN.....	47
8	Intézkedési terv.....	47
9	Felhasznált források.....	48
1.	számú melléklet – Kulturális szervezetek Pomázon.....	49



1. Vezetői összefoglaló

Ismert tény, hogy a közelmúltban végbement önkormányzati és közigazgatási reformoknak köszönhetően valamennyi települési önkormányzatnak, így Pomáz Város Önkormányzatának (*továbbiakban: Önkormányzat*) is jelentősen átalakult a feladatellátási rendszere. Az átszervezések jelentősen érintették az önkormányzatok hivatalainak tevékenységét is.

Indokolt tehát, hogy az átalakulással érintett belső szakmai és támogató folyamatokat az önkormányzat – az ÁROP pályázat keretein belül – külső szakértők bevonásával áttekintse, és ahol szükséges, az esetlegesen indokolt módosításokat végrehajtsa.

Jelen tanulmány keretében az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálatával, újraszervezésével, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálatával foglalkozunk.

Az önkormányzattal közösen kiválasztott három folyamat átszervezésére, optimalizálására teszünk javaslatot.

1. Vagyongazdálkodás szervezete és folyamata
2. Informatikai támogató folyamat, különös tekintettel az elektronikus ügyintézés bevezetésének lehetőségére
3. Közoktatási intézményekkel az együttműködési és egyeztetési kulcsfolyamatok, illetve a tevékenységek szervezése, összehangolása érdekében

Az Önkormányzat szakmai és támogató folyamatainak felülvizsgálata lehetőséget teremthet a feladatok ellátásához szükséges emberi és egyéb erőforrások csökkentésére.

Annak érdekében, hogy feltárásra kerüljenek a feladatellátás erőforrásigényének csökkentési lehetőségei, azonosítottuk a kulcsfolyamatokat, illetve azok részfolyamatait.

Workshop keretei között a folyamatokban résztvevő önkormányzati munkatársak segítségével modelleztük a folyamatokat és azonosítottuk a folyamatok optimalizálásának lehetőségeit. A javaslatok kialakítása során figyelembe vettük a jogszabályi kötelezettségeket, az önkormányzat adottságait, más önkormányzatok jó gyakorlatait.

A szakértői tevékenység során az alábbi eredménytermékek készültek:

- Kiválasztott kulcsfolyamatok ábrája és erőforrás szükségletek azonosítása
- Javaslatok legalább három folyamat optimalizálására
- Intézkedési terv kidolgozása a folyamatok átalakítására

Javaslatokat tettünk a szabályozás kijavítására, és egyes szervezetek egyértelmű munkamegosztásán alapuló folyamat kialakítására.



Jelen tanulmányban megfogalmazott javaslatainkat a projekt keretében párhuzamosan készülő „Humán erőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálata” elemzés egészíti ki egyes folyamatok vonatkozásában.

Összességében a tanulmány hozzájárul ahhoz, hogy Pomáz városa szolgáltatásaiban és működésében a polgárok és a vállalkozások számára kényelmes és hatékonyabb szolgáltatásokat nyújtson, illetve hogy belső működésének költséghatékonysága a város költségvetésének fenntarthatóságát növelje.

Budapest, 2014. szeptember 30.

RESPNSUM Kft.
2092 Budakeszi, József Attila u. 67.
Adószám: 14066759-2-13
Számlaszám: 10918001-00000027-06440009
e-mail: responsum@responsum.hu
mobil: +3620-603-8356

Lendvai Endre
cégvezető
RESPNSUM Kft.

VANIN
Vezetési Tanácsadó Kft.
1051 Budapest, Szabadság u. 29.
Telefon: 23092994-2-41

Fekete Barbara
cégvezető
VANIN Kft.



2. A projektben meghatározott fő célkitűzések

A projekt alapvető célkitűzése:

„A projekt megvalósításával az a célunk, hogy a település lakossága minél megfelelőbb színvonalon, változatlan vagy csökkenő költséggel jusson a szolgáltatásokhoz, ezáltal növelve a közigazgatási rendszerbe vetett bizalmukat, elégedettségüket.”

A projekt eredményeképp az önkormányzati rendszer modernebbé, hatékonyabbá, fenntarthatóbbá válik, a lakosság pedig a mindennapokban is érezni fogja a szolgáltatások színvonalának javulását, hiszen a felszabaduló forrásokat a minőség javítására lehet fordítani. A szervezeti változás hatására az üzemeltetési költségei csökkennek, a működés egésze hatékonyabbá válik, ezáltal stabil pénzügyi gazdálkodást téve lehetővé.

Jelen tanulmányban Pomáz Város Önkormányzatával foglalkozunk, mint a helyi közszolgáltatások szervezőjével és az egyes közfeladatok ellátójával. E szerepében Pomáz Város saját tulajdonú céget tart fenn, a mely Pomázi Zenekastély Üzemeltető Nonprofit Kft-t, mely közfeladatot lát el, és emellett vállalkozási tevékenységet is folytat.

2.1. A projektben meghatározott célok

A szakmai koncepció alapján az alábbi célokat kell elérni a szakértői tevékenység eredményeképpen: *„Az önkormányzati feladatok átalakítása által érintett szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata, újrászervezése, a kapcsolódó szervezeti szabályzatok felülvizsgálata; három kiválasztott folyamat átszervezésére, optimalizálására. Folyamatok átszervezésére irányuló intézkedési terv kidolgozása abban az esetben támogatható, amennyiben annak végrehajtása eredményeként a folyamatok erőforrásigénye csökken”.*

Tekintettel arra, hogy Pomáz Város Önkormányzata érzékeli leginkább a napi munkavégzése során, hogy mely területeken indokolt a fejlesztést, így a 3 kulcsfolyamat kiválasztásában aktív szerepet kaptak. A kiválasztott három terület:

1. Vagyongazdálkodás szervezete és folyamata
2. Informatikai támogató folyamat, különös tekintettel az elektronikus ügyintézés bevezetésének lehetőségére
3. Közoktatási intézményekkel az együttműködési és egyeztetési kulcsfolyamatok, illetve a tevékenységek szervezése, összehangolása érdekében

Jelen tanulmányunkban kizárólag ezek elemzésére hagyatkoztunk.



2.2. A projektben elvárt eredménytermék

A pályázatban az Önkormányzat azt vállalta, hogy külső szakértők bevonásával az alábbi eredményterméket készítteti el:

- „Kiválasztott kulcsfolyamatok ábrája és erőforrás szükségletek azonosítása
- *Javaslatok legalább három folyamat optimalizálására*
- *Intézkedési terv kidolgozása a folyamatok átalakítására*
- *Módosított belső szabályzatok*”

3. A vizsgálat módszerei, felhasznált források

3.1. A vizsgálat fő célkitűzései, szükségessége

A szakértői team a vizsgálat során azt tűzte ki célul – összhangban a pályázati kiírással és a szakmai koncepcióval –, hogy a 3 kulcsfolyamatot, az abban megjelenő résztvevőket a rendelkezésre álló időn belül a lehető legmélyebben feltérképezze. Megismeri az abban résztvevő szervezeti egységek belső struktúráját, kapcsolódásukat más egységekhez, és az irányításukra vonatkozó dokumentumokat.

A begyűjtött információkat elemzi, azok alapján javaslatot tesz a kulcsfolyamatok átszervezésére, a belső szabályzatok módosítására, felülvizsgálatára. Mindezt az indokolja, hogy a megváltozott önkormányzati feladatellátás erőterében is a lehető leghatékonyabban tudják megvalósítani a hivatali működést.

3.2. A vizsgálat módszertana

Az alábbi részfeladatokat hajtottuk végre a részletes elemzés megvalósítása érdekében:

- Jogszábelemzés.
- Szervezeti felépítésre, működésre vonatkozó dokumentumok elemzése.
- Belső szabályzatok elemzése.
- Interjúkészítés a kulcsemberekkel.
- Folyamatábrák.
- Hatékonyabb működési modell kidolgozása.
- Intézkedési terv kidolgozása a javaslatok beépítésére.

3.3. A vizsgálat forrásai

Az elemzéseket elsősorban az Önkormányzat által szolgáltatott dokumentumok és adatszolgáltatások alapján végeztük, emellett az Önkormányzat hivatalos honlapján megjelenő adatokat is felhasználtuk. Az Önkormányzat vezetőivel és ügyintézőivel interjút készítettünk, hogy megismerhessük a jelenlegi működést, valamint az Önkormányzat és a vezetés prioritásait, átfogó képet kapjunk a működésről és célokról.



Különösen az alábbiakat emeljük ki: SZMSZ, más a szervezetre és működésre vonatkozó szabályzatok, rendeletek. Az egyes elemzési területeken külön kitérünk a fontosabb források megjelölésére.

Az írásos források mellett a kulcsemberekkel folytatott interjúk során jelentős információkat nyertünk az általuk képviselt szervezet működéséről és feladatairól:

- Vicsi László polgármester
- Szabóné dr. Bartholomaei Krisztina jegyző
- Kósa Anikó alpolgármester
- dr. Varga László
- Hámornyikné Csemeczki Zita
- Viasz Tibor
- Széll Henrietta
- Gáspár Sándor

Az elsődleges és másodlagos források részletes feldolgozása során nyert információkból valós képet tudunk alkotni a Hivatal szervezeti struktúrájáról és működéséről. A megszerzett információk rendszerezése nyomán készült elemzés, valamint javaslati lista mind a 3 kulcsfolyamat vonatkozásában. A feladatátszervezést a tanulmány zárásaként intézkedési terv támogatja.

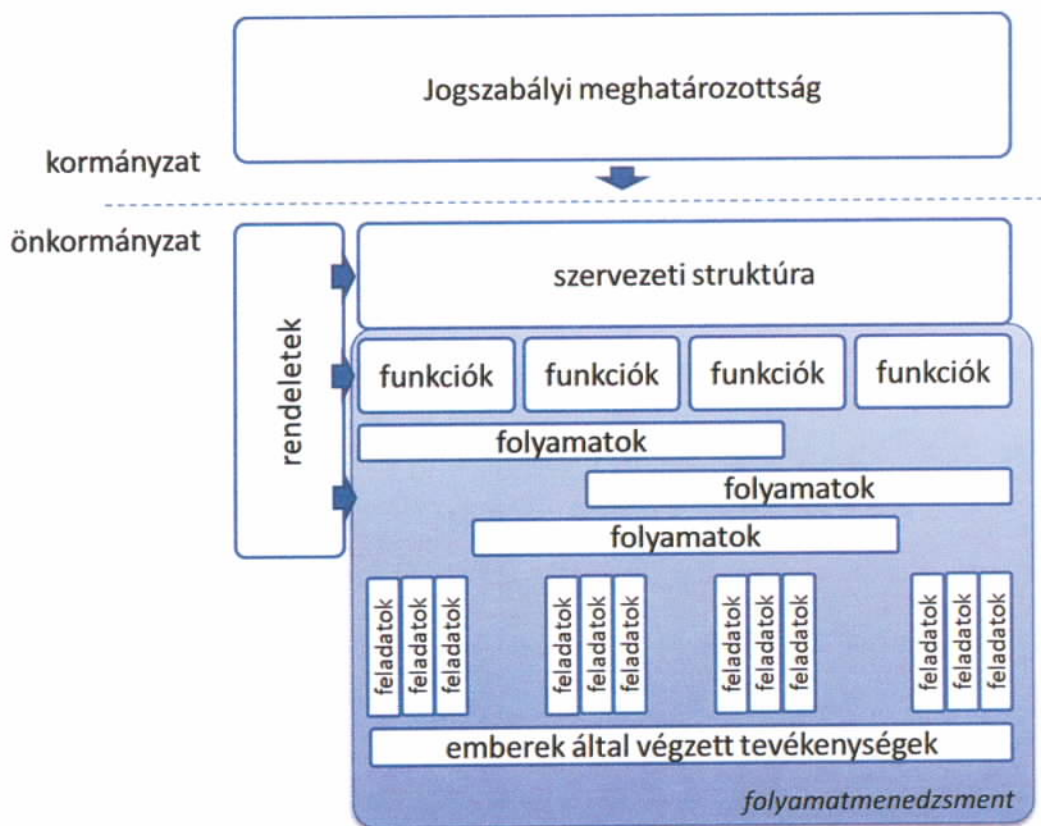
4. Önkormányzati folyamatok értékelése

A helyi önkormányzati rendszer működésének kialakulása korántsem magától értetődő, a feladatok és a kapcsolódó hatáskörök, hatósági jogkörök, illetékességi területek meghatározásával és kiadásával automatikusan jön létre. Csak a múlt század első évtizedei óta – Magyary Zoltán iskolájának nyomán – vált nyilvánvalóvá, hogy a közigazgatás működését professzionálisan szervezni kell, hogy az eredményes, hatékony és gazdaságos legyen. A működési módok meghatározása (hogyan oldjunk meg feladatokat) nyitott kérdés marad a jogi „rendezés”, előírás után. Ahogyan az is, hogy milyen feltételeket és erőforrásokat kell a feladatok mellé rendelni, hogy azok megfelelő munkafolyamatba szervezve a kitűzött célokat eredményezzék. A menedzsment lényege az összműködés szervezettségének fenntartása, a hosszú és rövidebb távú célokból levezetett feladatok és a megfelelő folyamatok meghatározása – folyamatelemzés és –modellezés – a folyamatok összhangjának és a megvalósításukhoz szükséges feltételek biztosítása.¹

¹ Gáspár Mátyás: Folyamatelemzési és –szervezési módszertan, 2009.12.

4.1. Az Önkormányzati folyamatok értékelésének egyszerűsített folyamatmodellje

Az Önkormányzat folyamatai egy erősen meghatározott kapcsolatrendszerben értelmezhetők. Az elvárt működés eredménye kötött, az ellátott funkciók jogszabályban vagy rendeletekben meghatározottak.



1. Ábra Az önkormányzat számára alkotott egyszerűsített folyamatmodell sematikus ábrája

A különféle folyamatmodellek jellemzően teljeskörűsége törekszenek. Jelen tanulmány során egy egyszerűsített folyamatmodellt alkotunk, mely jobban szolgálja az Önkormányzat érdekeit azzal, hogy megértése egyszerűbb, implementálása valószínűbb.

Az ábrán is jól látható, hogy az önkormányzat céljai és végrehajtási szintjei hierarchikusan helyezkednek el:

- funkciók, melyek leírják, hogy milyen szervezeti struktúra határozza meg a végrehajtást;
- folyamatok, melyek a szükséges erőforrásokat végrehajtható formába rendezik;



- feladatok, melyek szakmai egységet képezve egy-egy szakterület munkájának kívülről meghívható elemi egységei;
- tevékenységek, melyek a szakterületeken dolgozó emberek erőfeszítéseinek elemi egységei.

Az önkormányzati működést a már más szakértői elemzésekben is bemutatott jogszabályok határozzák meg: előírják az önkormányzatok által kötelezően ellátandó feladatokat, a települések méretétől és gazdasági feltételeitől függően. Ezek a szabályok azonban általában nem határoznak meg gyakorlati iránymutatást a feladat-végrehajtás mikéntjére vonatkozóan, vagyis olyan szabályokat, hogy például egy óvodában miként kell a helyiségeket berendezni, vagy az óvoda SZMSZ-ét meghatározni. Ezek a tényezők az önkormányzat vagy az intézmény hatáskörébe vannak utalva.

Az önkormányzat ugyancsak nem képes minden feladatot részleteiben leszabályozni, meghatározni pl. ugyanabban az óvodában a munka-, és helyettesítési rendet. Eszköztára korlátozott, szintén inkább az eredményekre, mint a végrehajtás módjára koncentrál. Meghatározza a feladatellátást végző intézményi struktúrát, valamint kontrollfunkciókat telepít az intézmény-irányítás feladatainak elvégzésére. Elvárást támaszthat az intézmény felé annak működési hatékonysága tekintetében, azonban ezek az elvárások legtöbbször pénzügyi jellegűek. Legfeljebb átmenetileg, különféle fejlesztési programok keretében határozza meg az intézmények fejlődési irányát, pl. egy-egy energiahatékonyságot preferáló beruházással, vagy pl. az említett óvodában okos játékok önkormányzati külön forrásból történő beszerzésével.

Az egyes funkciókhoz rendelt operatív vezetők alakítják ki a feladatok, folyamatok, tevékenységek rendszerét, melyeket aztán az azokat végrehajtó emberekhez rendelnek, delegálnak. Ez a vezetői munka ugyanúgy funkciók, feladatok és tevékenységek hierarchikus összessége, mely azonban az önkormányzati működést tekintve részleteiben ritkán szabályozott és dokumentált.

A kialakult gyakorlatban jellemzően – kevés kivételtől eltekintve – a közreműködő munkatársak „fejében” szerveződnek a tevékenységek munkafolyamatokká. Ez a fajta működési tudás kevésbé, vagy egyáltalán nem szervezett módon örökítődik át a szervezetben, s nem válik közös tapasztalati kincsé. A folyamat(orientált) menedzsmentben a munkafolyamatok módszeresen kerülnek kialakításra, folyamatos karbantartásra és dokumentálásra. Így lehetőség nyílik ezen intézményesített tudás sokoldalú felhasználására számos területen.

A folyamatmenedzsment az önkormányzat által meghatározott szervezeti struktúrában kell, hogy a célélérést befolyásolja. A már kialakult működési folyamatok elemzésével, javításával a folyamatokat végrehajtó emberek befolyásolásával él, módosít a hierarchiába rendezett feladatok végrehajtásának módján, a hozzájuk rendelt erőforrásokon vagy a feltételeken.



4.2. A folyamatelemzés lépései

A folyamatmenedzsment működésének elsődleges feltétele egy folyamatelemzési módszertan alkalmazása, mely a folyamat javításainak lehetőségeit feltárja.

A folyamat elemzéséhez 4 fő tényező vizsgálata szükséges.

A folyamat kontextusa

A meghatározott, elemzésre kerülő folyamatot kellő részletességgel kell kontextusában meghatározni, az alábbi kérdések mentén:

- o milyen jogszabályok befolyásolják vagy határozzák meg a folyamat tervezését és végrehajtását?
- o e jogszabályi meghatározottság hogyan került az önkormányzati feladatkitűzés keretében implementálásra?
 - milyen szervezeti struktúra került előírásra és az milyen módon befolyásolja a folyamat végrehajtását?
 - honnan történik a folyamat erőforrás-igényének a biztosítása?
 - ki a folyamat elvárt működését meghatározó vezető és mik az elvárásai?

Miután a kontextus meghatározásra került, fel kell mérni **a folyamat bemenetét**, azokat a minimálisan szükséges bemenő információkat vagy erőforrásokat, amelyek feldolgozásával a végeredmény előállítható.

- o Milyen erőforrásokat kell a folyamat végrehajtása érdekében felvonultatni?
 - a feladatok végrehajtásához milyen szaktudás szükséges?
 - milyen információk szükségesek a folyamat végrehajtásához és azok honnan állnak elő?
 - milyen erőforrásoknak kell rendelkezésre állni a folyamat végrehajtásához?
 - milyen kockázatok merülnek fel az erőforrások (tárgyi vagy emberi) hiánya esetén a folyamat végrehajtásában?

A folyamat-értékelés legfontosabb szakasza a **folyamat működésének felmérése** a szervezetben:

- o kik a végrehajtók a folyamatban és mik a folyamat végrehajtásával kapcsolatos szakmai szempontjaik, elvárásaik?
- o melyek a folyamatban elvégzett feladatok és hogyan épülnek egymásra?
- o hogyan bonthatók a feladatok tevékenységekké és így a tevékenységek milyen hierarchiában szervezhetőek feladatokká?
- o a tevékenységek hogyan kerülnek kiosztásra a végrehajtó emberek között?
- o a tevékenységek idő-, és erőforrás igénye felmért-e, és ha igen akkor mérhető-e az egyes emberekre vagy szervezetekre osztott erőforrás-felhasználás?



- meghatározottak-e a tevékenységek költségei, illetve használ-e a szervezet a tevékenységköltség alakulásának vizsgálatához kontrolling-rendszereket?
- meghatározottak-e a tevékenységek minőségi paraméterei, és van-e azokkal kapcsolatosan elvárás támasztva?
- meghatározottak-e a folyamat elvárt minőségi paraméterei, és ismert-e hogy a tevékenységek hogyan hatnak erre?
- mérhetőek-e ezen tevékenységre vagy folyamatra vonatkozó minőségi paraméterek, történik-e mérés, és fűződik-e a mérés eredményéhez bármilyen motivációs rendszer?

A folyamat adatainak összegyűjtése után vizsgálni kell **a folyamat eredményét** is:

- kik a folyamat eredményének a haszonélvezői és mik az elvárásaik?
- mi a szervezet elvárása a folyamat eredményével szemben, és az teljesül-e?
- ez a teljesülés szubjektív tényező vagy mérhető?
- a folyamat eredménye mennyire változó?

Miután a folyamat a fenti négy szakaszban felmérésre került, meg lehet határozni azokat a beavatkozási pontokat, melyek alapján a folyamat javítható. Amennyiben a felmérés megfelelő mélységben történik meg, a szervezet érintettjei számára láthatóvá válnak azok a beavatkozási pontok, amelyek a lehető legkönnyebben vezetnek eredményre. Amennyiben a folyamatok dokumentáltsága és mérése nem történik meg a szervezetben, akkor fel kell mérni a mérésből és dokumentáltságból származó hasznokat, és ez alapján döntést hozni a folyamatfejlesztésről. A döntés alapjául a folyamatjavítás:

- gazdaságosságra
- hatékonyságra
- eredményességre

gyakorolt hatását kell mérhető, számszerűsíthető formában elemezni, majd a javításhoz szükséges erőforrás-igény meghatározásával pénzügyi elemzés keretében döntést hozni.

A pénzügyi elemzés módszertanával kapcsolatosan az ajánlásunk az Európai Bizottság által is alkalmazott költség-haszon elemzés módszere. Az Európai Bizottság 2007-2013-as tervezési időszakra szóló költség-haszon elemzés módszertani útmutatója a következő módon definiálja az elemzést és főbb feladatait:

„A Költség-Haszon Elemzés (KHE) alapvető eszköz a projektek gazdasági előnyeinek megbecsléséhez. Elvileg valamennyi hatást – pénzügyi, gazdasági, társadalmi, környezeti stb.– értékelni kell. A KHE célja a projekt költségeinek és előnyeinek meghatározása érdekében valamennyi lehetséges hatás azonosítása és pénzben történő kifejezése (azaz a hatásokhoz monetáris érték kapcsolása); majd az eredményeket összesítik (ezek a nettó előnyök) és következtetéseket vonnak le arra vonatkozóan, hogy a projekt kívánatos-e és érdemes-e azt végrehajtani. A költségeket és az előnyöket egyedi alapon kell értékelni, a projekt forgatókönyve és a projekt nélküli forgatókönyv közötti különbség megvizsgálásával.”



Amikor egy szükséglet felmerül, **az első feladat a szükségletek kielégítéséhez szükséges lépések feltérképezése.** A költség-haszon elemzés is éppen ezért a célkitűzések pontos meghatározásával kezdődik. Ez a lépés elengedhetetlen ahhoz, hogy a későbbiekben a valóságot minél inkább közelítő költség- és bevételi becslések születhessenek.

A **második lépés a pénzügyi elemzés**, amelynek célja a projekt főbb teljesítménymutatóinak meghatározása. Főszabályként a pénzügyi elemzésben:

- Csak a pénzáramlást vesszük figyelembe, a nem készpénzes számviteli eseményeket (pl. értékcsökkenés) nem.
- A szolgáltatások és a beruházások esetén 15 éves referencia-időszakra kell kiszámolni a várható eredményt, valamint ha a szolgáltatás / beruházás jellege indokolja, ezen túl maradványértéket kell meghatározni.
- A számítást növekményalapon (inkrementálisan) számoljuk, azaz nem tartalmaz már megvalósult befektetéseket, csak ezek referencia-időszakra jutó részét.
- A beruházás pénzügyi jövedelmezősége a pénzügyi nettó jelenérték és a beruházás megtérülése pénzügyi rátájának megbecslésével értékelhető.
- A Bizottság azt ajánlja, hogy reálértéken számított 5%-os pénzügyi diszkontrátát használjunk a projektek értékelése során. 5,5%-os társadalmi diszkontrátát kell használni a kohéziós országok esetén.

A **harmadik kötelező fejezet a gazdasági elemzés.** A gazdasági elemzést alátámasztó logikai alap az, hogy a projektráfordításokat hozamlehetőség-költségeiken, a kibocsátásokat pedig a fogyasztók fizetési hajlandóságára tekintettel kell értékelni. A pénzügyi elemzéshez képest elvégzett korrekciók a következők:

- fiskális korrekció: le kell vonni a közvetlen állami transfereket és a közvetett adóbevételeket;
- externáliák: mivel az externáliák nem járnak közvetlen számviteli értelemben vett pénzmozgással, ezért a pénzügyi elemzésnek nem részei, a gazdasági elemzésben viszont számolni kell velük;
- piaci árak és elszámolási árak: minden olyan esetben, ahol monopol vagy egyéb ártorzító piac van jelen, a gazdasági modellben nem a piaci árakkal kell számolni, hanem a hozamlehetőség-költségeket és a fogyasztók fizetési hajlandóságát kell figyelembe venni;

A **költség-haszon elemzés érzékenységvizsgálattal zárul**, amelynek célja azon változók azonosítása, amelyek akár kismértékű elmozdulása is nagy hatással lehet a projekt eredményére. Így azonosíthatók a főbb kockázatok, amelyek kezelésére a projekt implementálása során fel lehet és kell készülni.

A rövid távú folyamatjavításon kívül **szükséges egy hosszú távon alkalmazandó folyamatfejlesztési terv kialakítása**, mely a szervezet stratégiai céljainak teljesüléséhez rendelhető folyamatjavítási, folyamatszervezési feladatokat helyezi hosszabb távú keretbe.



4.3. A folyamatfejlesztés informatikai támogatása

A folyamatfejlesztések értékelése során külön, kiemelt szerepet kell szánni az ezeket támogató informatikai fejlesztéseknek. A folyamatfejlesztések kapcsán ugyanis számos, a teljes szervezetet érintő informatikai fejlesztés kerülhet szóba, melyek bevezetése komoly hatással bír a teljes szervezetre:

- meglévő szigetyszerű folyamattámogató rendszerek kiváltása által, ahol a munkavégzésben teljesen új informatikai támogatási környezet jelenik meg
- folyamattámogatással nem rendelkező területeken új folyamattámogatás megjelenése által, ahol a korábbi kézi megoldásokat váltják ki az új informatikai rendszerrel.

Mindkét esetben jellemző a szervezetben a fellépő tudáshiány, a szervezeti ellenállás, a fluktuáció megnövekedése, a korábbi folyamatokhoz való ragaszkodás, akár az új folyamat bojkottálásával.

Az informatikai fejlesztések ugyanakkor a szervezet számos területét érintik, önkormányzati működés esetében tipikusan:

- a feladatrendszer
- a folyamatok
- a szervezet
- a személyzet
- a vezetői tájékoztatás rendszere
- a gazdálkodási rendszer

érintett a szoftverek működésében. A munkafolyamatok rendszerének fejlesztését segítő informatikai rendszer gyakorlatilag valamennyi, egyéb szervezetfejlesztési szoftvertámogatással összefügg, mert adatokat tud szolgáltatni az egyéb menedzsment tényezők folyamatokkal való kapcsolatairól, összefüggéseiről. Ezért különösen hangsúlyos a követelmény, hogy a szóban forgó alkalmazások között meglegyen a szükséges átjárhatóság, adatcsere kapcsolat.

Pomáz városa rendelkezik olyan informatikai eszközzel, mely alkalmas bizonyos folyamatirányítási feladatok elvégzésére, ugyanakkor a fejlesztések eredményeképpen létrehozandó rendszert vagy rendszereket ehhez illeszteni, illetve a meglévő rendszer tudását kihasználni szükséges.

A folyamatok informatikai támogatásához szükséges folyamatirányítási rendszerek létrehozásának első lépése a folyamatmodellek elkészítése. E modellek írják le a folyamat működését, ábrázolják az ügymenetet. A folyamatmodell ábrázolásának három fő eleme:

- az önálló tevékenységek, elhatárolása, a logikai rend meghatározása
- a tevékenységekhez személyek, szervezetek hozzákapcsolása
- adott közreműködő által ellátott tevékenységek különböző szempontok szerinti jellemzése, magyarázata, elemzése (pl. jogszabályi alap, probléma, javaslat, irat-, dokumentum megnevezés, adat-, információ-, időszükséglet, az elektronikus



feldolgozás, támogatás lehetősége, teljesítmény kulcsparaméter kapcsolása a tevékenységhez)



1. számú kép. Forrás: Internet

Az ábrázolt folyamatmodell segítségével a folyamattámogató rendszerek programozhatóvá válnak, vagyis a folyamat egyes lépéseire rendelt szereplők közti tevékenység-átadások, az ezekhez kapcsolódó dokumentumok mozgása, és a tevékenységek megkezdésének, befejezésének értesítései automatikussá válnak, valamint a vezetők számára a folyamat státusza, időigénye, a benne szereplők agilitása mérhetővé és visszacsatolhatóvá válik.

5. Az informatikai támogató folyamat

5.1 Helyzetértékelés

A korábban elkészült szakértői dokumentumok közül több is foglalkozott Pomáz Város Önkormányzat informatikai támogató folyamatainak elemzésével. Mind más-más aspektusból közelítette meg a kérdést. Valamennyi dokumentumban közös elem, hogy a fejlesztését elengedhetetlennek tartják (elsősorban a szoftverek vonatkozásában) a következők miatt:

- 1) Fejlett információs adatbázis kialakítására ad lehetőséget, mely később szűrhető, csoportosítható, leválogatható adatokat szolgáltat.
- 2) Támogatja a vezetői döntéseket.
- 3) Időt és emberi erőforrást lehet vele megtakarítani.
- 4) Növeli a szakmai színvonalat.
- 5) Átláthatóbbá, tervezhetőbbé teszi a szervezést és a végrehajtást.
- 6) „Láthatóvá” teszi az önkormányzatot egy fejlett, átlátható és informatív honlap.
- 7) Gyorsabb, szakszerűbb ügykezelést és iktatást tesz lehetővé.



A rendelkezésre álló információk szerint Pomáz társönkormányzattal együtt pályázott korábban egy informatikai fejlesztés megvalósításra, melyben integrált ügykezelő rendszer is szerepelt. A fejlesztés azonban nem hozta meg az elvárt sikert.

A teljesség igénye nélkül az alábbi vélemények emelendők ki a korábbi (jelen ÁROP projektben elkészített) szakértői dokumentumokból:

A „támogató infrastruktúra” témájú szakvéleményben

- *„A vezetői döntések, az információszolgáltatás, valamint a gazdasági tervezés területén érzékelhető az informatikai támogatásának hiánya.*
- *Informatikai szabályzat és stratégia kidolgozása / meglévő felülvizsgálata.*

A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly témájú szakértői anyagban

- *„A vezetői döntéshozatal támogatásának egyik eszköze a szoftverrel támogatott monitoring stratégiájának kidolgozása. A rendszeres adatszolgáltatás komplexitását adja az önkormányzat tulajdonában lévő gazdasági társaságra vonatkozó adatszolgáltatás is. A monitoring rendszer bevezetésének hozadéka a döntéshozatal támogatása mellett a belső kontrollrendszer működésének és a monitoring megvalósításának egyik eszköze, a már működő informatikai rendszerek hatékonyságának növelése. A gazdálkodási, pénzügyi és stratégiai információ bázisának felhasználása részben automatizálja az adatszolgáltatást, csökkenti az apparátus terhelését. Az igények szerinti fix riportok mellett az integrált, strukturált adatbázis lehetőséget nyújt az un. ad hoc riportok lekérésére is igény szerint, valamint standardizálja a belső adatszolgáltatást. Az aktuális információk birtoklása a vezetés kiemelt eszköztára. A fejlesztési stratégiában megfogalmazható a pénzügyi- ügyviteli szoftverek fejlesztése cseréje is, melyekből a forrásadatok nyerhetők.*
- *2012- 2015. évekre kidolgozott Informatikai Stratégiában döntően az elektronikus ügyintézés került a fókuszba, de szerepel a városi Honlap fejlesztés is. Javasoljuk ilyen irányú továbbfejlesztés programba vételét.*
- *Mind az informatikailag támogatott monitoring rendszer, mind pedig az informatikával támogatott tervezési modell bevezetése humán erőforrást szabadít fel. A felszabaduló erőforrás átcsoportosítása a pályázatkezelési területre, vagy egyéb kiszolgáló területre minőségi ugrást idézhet elő.”*

A „közszolgáltatások szervezése” témájú szakvéleményben

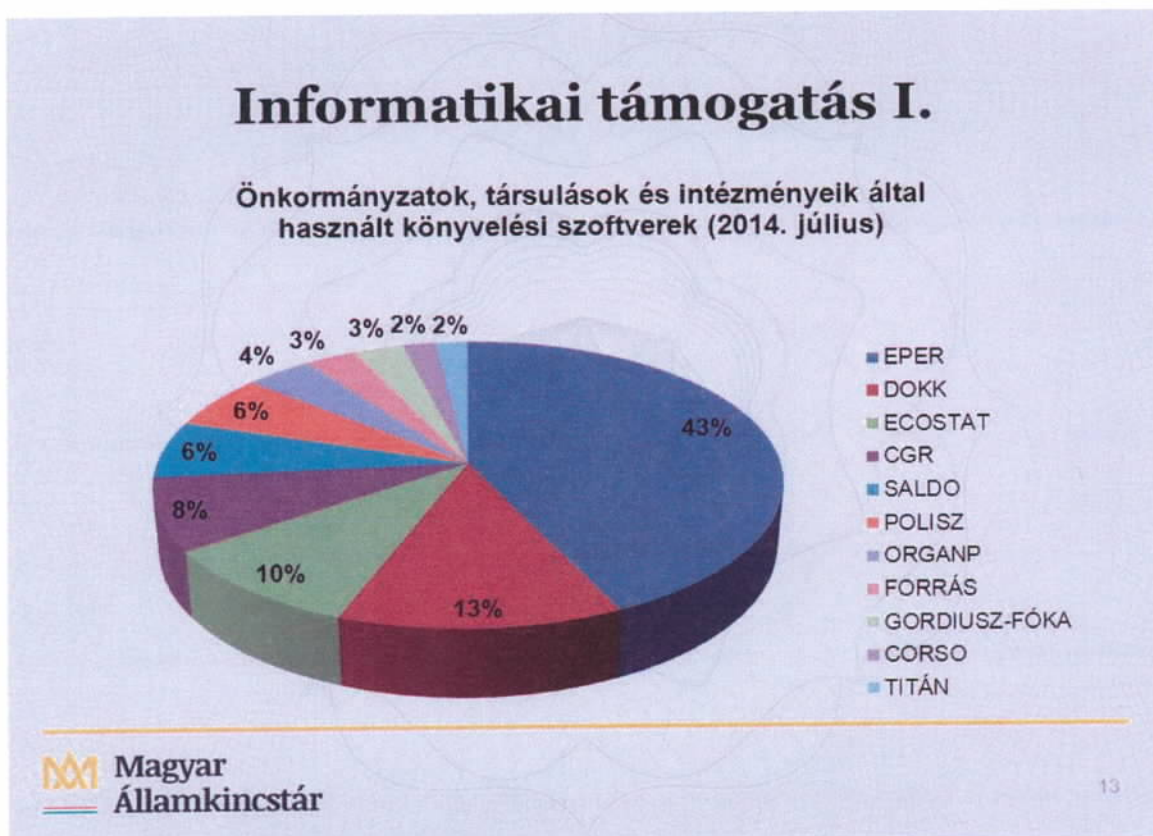
„Pomáz Város Önkormányzat Informatikai Stratégiája 2012-2015.



A stratégiai szintű önkormányzati dokumentum kiemelt figyelmet szentel az alábbi területeknek:

- a lakosság bevonására a döntések előkészítésébe,
- lakosság tájékoztatására,
- a működés átláthatóságának javítására,
- szolgáltató önkormányzat megvalósítására.”

A szoftverek hibáiból is adódhatnak problémák, melyekkel nem egyedül Pomáznak kell szembesülnie. Országos jelenség, hogy az új számviteli szisztémára történő átálláshoz nem volt elegendő idő, és az informatikai támogató rendszerek nem voltak erre kellően felkészülve. Javasoljuk erre külön figyelmet szentelni a jövőben.



2. számú kép. Forrás: Magyar Államkincstár



5.2. Jelenleg fellelhető belső szabályzatok és egyéb dokumentumok

Pomáz Város Polgármesteri Hivatal Informatikai Biztonsági Szabályzata

A dokumentum 2012 októberében került elfogadásra, nyolc római számmal ellátott fejezetből áll. A szabályzat célja:

„A Szabályzat kiadásának célja, hogy a Hivatal tulajdonában lévő, illetve az általa üzemeltetett IT rendszerek védelmét, valamint az IT rendszerekkel kezelt adatok bizalmasságát, hitelességét, sértetlenségét, rendelkezésre állását a fenyegető veszélyekkel szemben – a Szabályzat által előírt intézkedésekkel, szabályozással – biztosítsa.”

A dokumentum fő témakörei az alábbiak:

- A dokumentum célja, személyi és tárgyi hatálya.
- Általános üzemeltetése szabályok.
- Az IT eszközök védelme.
- IT katasztrófhelyzetek kezelése.

A szabályzat rendezi a hozzáférés különböző jogosultsági szintjeit.

Pomáz Város Polgármesteri Hivatal Adatvédelmi és Adatbiztonsági Szabályzata

A dokumentum szintén 2012 októberében került elfogadásra. Az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. Törvény rendelkezései alapján Pomáz Város Polgármesteri Hivatalra vonatkozóan az IT rendszerekkel és IT eszközökkel kapcsolatos üzemeltetési-, adatvédelmi- és állagmegóvási szabályok, valamint intézkedések e szabályzatban kerültek meghatározásra.

Pomáz Város Önkormányzat Informatikai Stratégiája 2012-2015

A dokumentum szerint a stratégia célja: *„Az informatika az elektronikus kormányzás, illetve a közigazgatás korszerűsítésének egyik fő eszköze. A közigazgatási folyamatokat és az ügyfélközpontú ügyintézés támogató elektronikus és elektronikusan hozzáférhető rendszerek kialakítása fontos hozzájárulás a szolgáltató közigazgatás megteremtéséhez. Ennek megfelelően az informatikai stratégiának illeszkednie kell a „magasabb” szintű stratégiákhoz, elsősorban a mindenkori Kormányprogram célkitűzéseire, valamint az ágazati és a minisztériumi stratégiákhoz.”*



A stratégia SWOT analízist is végez, melyben a város informatikai rendszerében az alábbi gyengeségeket látja:

- *Kormányzati informatikai tervek és koncepciók csak felületesen ismertek.*
- *Az elektronikus ügyintézés folyamatai változnak, a pontos definíció nem ismert.*
- *Az önkormányzati rendszer átalakítás előtt van, nem ismertek a pontos tervek, célok.*
- *Az ügyfelek tájékoztatása nem csak dedikált, központi csatornákon történik, hanem szétaprózva, az ügyfél közvetlenül hívhatja az ügyintézőt.*

Pomáz Város Önkormányzat Képviselő-testületének önkormányzati rendelete a Közterületi Térfigyelő Rendszerről

Tekintettel arra, hogy e terület jelentős informatikai támogatást és szakértelmet igényel, valamint komoly feladat az adatvédelmi előírások betartása, a jövőben kiemelt figyelmet kell szentelni a szakszerű és jogszerű működtetésére.

Idézet a rendeletről:

„1. § (1) Az Önkormányzat a jogellenes magatartások megelőzése, illetve ezen magatartások kiszűrése, a közbiztonság növelése, a közterületi rend biztosítása, a lakosság biztonságérzetének növelése és a jogsértések visszaszorítása céljából Pomáz város területén közterületi térfigyelő rendszert (továbbiakban: térfigyelő rendszer) működtet.
(2) A térfigyelő rendszer azon műszaki eszközök összessége, amely biztosítja a közterületi képfelvételt jogszabályban előírt módon történő rögzítését és továbbítását.”

5.3. Pomáz Város Önkormányzat Belső Ellenőrzési Stratégiai Terve a 2013. - 2017. évekre

A stratégiai dokumentum több ponton foglalkozik az informatikai támogatottság kérdésével. Néhol ellenőrzési célnak, néhol kockázati tényezőnek megint máshol lehetőségnek tekinti.

„a) A hosszú távú célkitűzések, stratégiai célok

1. Informatikai rendszerellenőrzések elvégzése.”

c) a kockázati tényezők és értékelésük

- **kockázati tényezőnek minősül a gazdálkodási tevékenység informatikai támogatottsága, mivel szűk a főkönyvi könyvelést támogató számítógépes analitikus nyilvántartások száma, illetve nem zárt rendszerű a MÁK által biztosított főkönyvi szoftver; az informatikai környezet szabályozottsága és működése során gondoskodni kell a biztonsági tényezők kiépítéséről;**

d) a belső ellenőrzésre vonatkozó fejlesztési és képzési terv, a szükséges erőforrások felmérése

A külső szakértő biztosítja a folyamatos továbbképzés, szakmai konzultációkon való részvételt, illetve a feladatellátás informatikai hátterét.

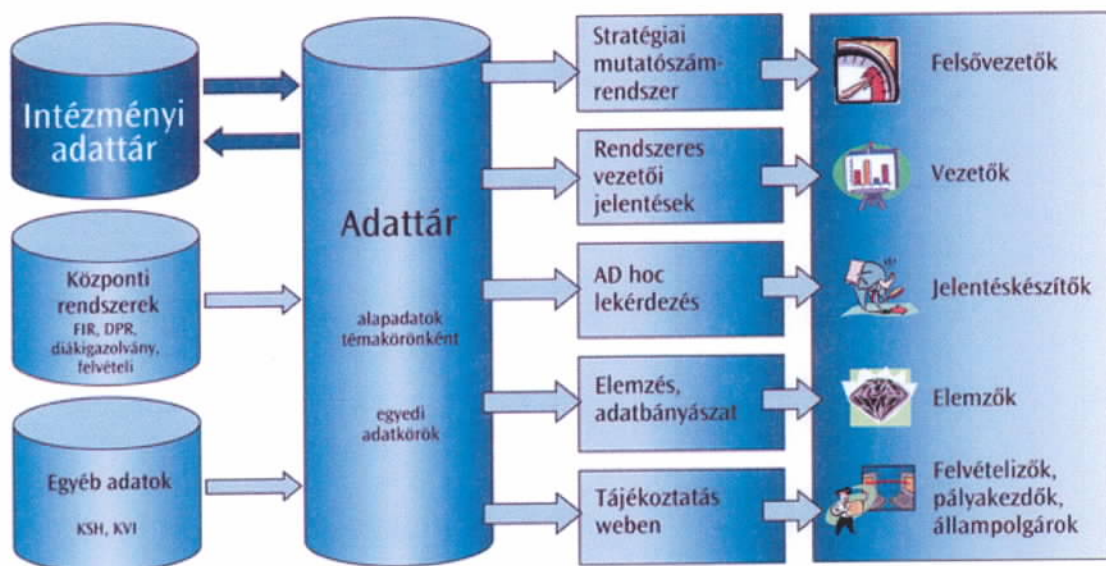
Látható tehát, hogy az informatikai szakmai támogató folyamatok átszövik az egész önkormányzat életét, ezért szakszerű, jogszerű és célszerű alkalmazásuk elengedhetetlen.

5.4. Informatikai folyamatok

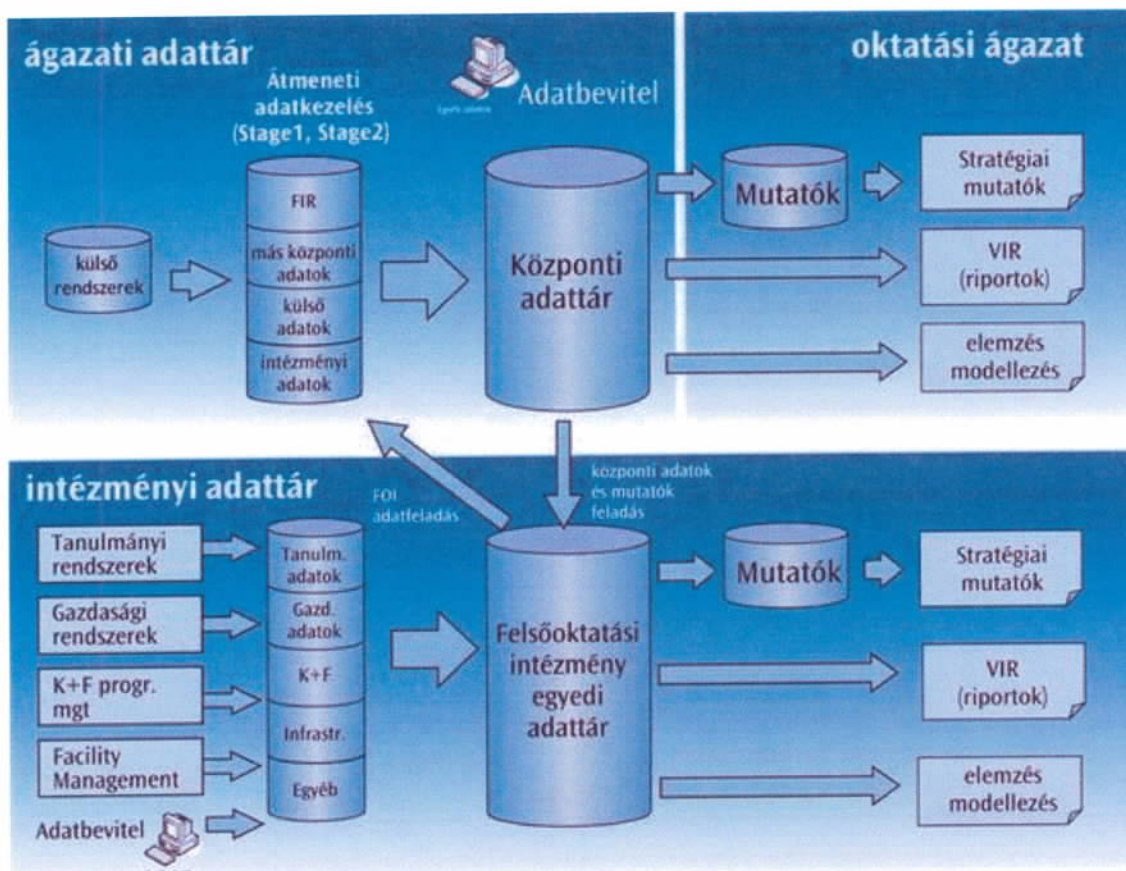
A fenti dokumentumok elsősorban stratégiai szinten rendezik az informatikai rendszer üzemeltetését, vagy a jogi szabályozási kereteit szabják meg. A fentiek mellett szükségesek olyan belső szabályzatok, folyamatleírások is, melyek részleteiben és belső összefüggéseiben rendezik az informatikailag támogatott szakmai munka egyes fázisait. Ilyen jellegű dokumentum nem állt rendelkezésünkre.

Javasolt lemodellezni, hogy mely munkatípusok milyen adatokból merítenek, az elkészült munka milyen csatornán és hová áramlik, annak felhasználására kik jogosultak, és a „végtermék” miben ölt testet, hol tárolják, és miként kereshető ismét elő, hogyan szűrhető.

A fentiekre mintául szolgál a felsőoktatásban készített ún. AVIR kézikönyv modellje.



3. számú kép: Az ágazati és intézményi vezetői információs rendszerek működési modellje (Forrás: AVIR kézikönyv)



4. számú kép: Az adattár alapú VIR felhasználási lehetőségei (Forrás: AVIR kézikönyv)

5.5. A honlap üzemeltetés kérdése

Pomáz Város Önkormányzata a lakosság tájékoztatása céljából saját honlapot üzemeltet. A rendelkezésünkre álló információk szerint az Önkormányzat honlapja több fejlesztésen esett át.

Viszonylag kis pénzráfordítással jelentős javulás érhető el e területen. Alapvető elvárás napjainkban, hogy az ún. „okos telefonokról” is könnyen böngészhető legyen egy weboldal.

Léteznek olyan „weboldal motorok” (szoftverek), melyek felhasználóbarát rendszerben készültek, ezért minimális felkészültséggel a felhasználó maga tudja változtatni a tartalmakat.



5.6. Javaslatok a fejlesztésre

- Javasoljuk az Önkormányzat honlapjának lényeges átalakítását mind a belső, mind a külső felhasználók érdekében.
- Indokoltnak látjuk a belső informatikai adatáramlások és munkafolyamatok lemodellezését és racionalizálását.
- Javasoljuk az információszoftvartervezés informatikai támogatásának hiányosságainak megszüntetését.
- A vezetői döntéshozatal támogatásának egyik eszköze a szoftverrel támogatott monitoring rendszer. Javasoljuk a bevezetésének megfontolását.
- Javasoljuk az informatikailag támogatott monitoring rendszer, valamint az informatikával támogatott tervezési modell bevezetését, mely humán erőforrást szabadít fel.

6. Együttműködési és egyeztetési kulcsfolyamatok Köznevelési- és Közoktatási intézményekkel

Pomáz Város Önkormányzat kiemelt feladatának tekinti a település kulturális- művészeti életének magas színvonalon történő megtartását. Ennek érdekében támogatja a civil szervezetek tevékenységét, és a Művelődési Ház és Könyvtár intézmény működését.

6.1. Pomázi Művelődési Ház és Könyvtár

Amint azt az „Intézményirányítási modell” témájú tanulmányban is érzékeltettük, az elmúlt évben jelentős változások történtek az oktatási intézmények életében. A korábban közvetlennek mondható fenntartó-intézmény kapcsolat a KLIK szerepvállalásával lényegében megszűnt. Pomáz város oktatási és kulturális bizottságán keresztül működött havi intézményvezetői értekezlet megszűntével kimaradt egy jelentős szakmai egyeztető fórum. A város oktatási intézményei ennél fogva szintén az ismerkedés fázisát élték. Megszűntek az intézményvezetőkhez tartozó hivatali telefonszámok, elérhetőségek. A követendő szakmai prioritások kijelölésével ezúttal is igyekezett az önkormányzat, illetve a Művelődési Ház érzékletesen bánni, lehetőség szerint ajánlani s nem előírni.

A Művelődési Ház rendezvények szervezésére alkalmas helyiségekkel rendelkezik. A nyílászárók felújítása (cseréje) folyamatban van, mely tovább növeli a kihasználhatóságot.

A Pomázi Városi Könyvtár általános gyűjtőkörű, **nyilvános közművelődési könyvtár**. Fenntartója **Pomáz Város Önkormányzata**.



6.2. Pomáz Város Kulturális Konceptiója

Pomáz Város Képviselőtestülete a 23/2008 (02.26.) Ök. határozattal fogadta el a **Pomáz Város Kulturális Konceptiója 2008-2013** című dokumentumot. Készült egy „Stratégiai ütemterv Pomáz város kulturális koncepciójához 2008-2010” című írásos anyag is. Ezen elül évente készülnek **ütemtervek, költségvetési** tervek és **beszámolók** a kulturális tevékenységgel összefüggésben.

A koncepció nem fogalmazza meg a létrehozásának okait, célját. Megfogalmazza azonban Pomáz kulturális stratégiájának alappilléreit, kulcsprojektjeit. Emellett kitér Pomáz város kulturális preferenciáira is.

Kitér az egyes szervezetek feladataira is, és a „Program naptár” fejezetben részletezi a hagyományos, évente ismétlődő kulturális eseményeket, rendezvényeket. Felsorolja a hagyományos városi és a hagyományos intézményi rendezvényeket egyaránt (dátummal). Meghatározza a prioritásokat a programszervezésben.

A dokumentum magas szakmai igényrel készült szociológiai tanulmány, azonban konkrét intézkedésekre vonatkozó javaslatok nem találhatóak benne, nem is ez a feladata. Az időintervallum, melyre készült, mára már lejárt.

6.3. Kapcsolat a Köznevelési- és közoktatási intézményekkel

Amint arról már más tanulmányunkban szót ejtettünk, az új önkormányzati struktúrában az egyik legnagyobb változást az jelentette, hogy az óvodai feladatellátást kivéve a köznevelési feladatok – az általános és a középiskolák fenntartása – kikerültek a kötelező önkormányzati feladat köréből. Mindemellett jelentős feladatátrendeződés történt a közgyűjteményi feladatok területén, illetve állami fenntartásba kerültek a kórházak és sor került a járó-beteg ellátó intézmények államosítására is. Az állami szerepvállalás részeként egyes, még önkormányzati fenntartásban lévő speciális szociális és gyermekvédelmi intézetek is állami fenntartásba kerültek 2013. január 1-jével.

A köznevelés új szabályozó rendszere, valamint a köznevelési intézmények állami fenntartásba vétele, a szociális és gyermekvédelmi ellátási rendszer feladat átalakításai lényegesen megváltoztatták az önkormányzatok szerepét, feladat- és hatáskörét.

A köznevelési feladatot ellátó egyes önkormányzati fenntartású intézmények állami fenntartásba vételéről szóló 2012. évi CLXXXVIII. törvény (a továbbiakban: Átvételi tv.) értelmében a köznevelési intézmények – főszabályként az óvodákon kívül – 2013. január 1-jétől állami fenntartásba kerültek a Klebelsberg Intézményfenntartó Központba (a továbbiakban: KLIK) történő beolvadással.



Az önkormányzat a tulajdonában levő, a köznevelési intézmény feladatainak ellátását szolgáló ingó és ingatlan vagyont a KLIK ingyenes használatába kellett adni. Az önkormányzatnál marad a működtetés, vagy a KLIK ingyenes vagyonkezelésébe kellett, hogy adja, ha az önkormányzattól a működtetést az állam vette át.

Az intézményben foglalkoztatott közalkalmazottak tekintetében alapelv volt, hogy a köznevelési feladatátadás nem érintette a dolgozók közalkalmazotti jogviszonyát.

2013. január 1-jétől a KLIK által foglalkoztatottak állományába kerültek

- a köznevelési intézmény alapfeladatának ellátásában részt vevő pedagógusok,
- a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő munkakörben dolgozók, valamint
- ha a KLIK végzi a működtetést – az e területen foglalkoztatott, technikai feladatokat (humánpolitikai, műszaki, költségvetési, gazdálkodási, pénzügyi, ügyviteli stb. területeken) ellátó dolgozók.

A települési önkormányzatok foglalkoztatotti állományában maradtak a működtetésben részt vevő technikai dolgozók, ha a törvény erejénél fogva, vagy az önkormányzat – elfogadott – kérelmének megfelelően az intézmény működtetését az önkormányzat végzi.

6.4 Azonosított problémák

A szakértői csoport az alábbiakban felsorolt problémákat azonosította az együttműködés területén:

- 1) Széttagolt köznevelési és közoktatási intézményi hálózat, mely nehezíti az egyeztetést és az együttműködést.
- 2) Civil szervezetek nagy száma miatt a feladatellátás szétaprózott.
- 3) Kulturális koncepció időbeli keretei lejártak.
- 4) A kulturális programok rendkívül nagy száma miatt elkerülhetetlenek az időbeli ütközések.
- 5) Nem működik megfelelően a promóció, a tájékoztatás.
- 6) A kulturális koncepció mellett ki kell alakítani a turisztikai stratégiát és programot, továbbá növelni kell a turisztikai vonzerőt.
- 7) A jogi helyzetből fakadóan az önkormányzatnak nincs ráhatása az iskolák programszervezésére.



6.5 Javaslato

1. Javasoljuk kidolgozni az új kulturális koncepciót.
2. Javasoljuk kidolgozni a turisztikai koncepciót és programot.
3. Az önkormányzati programok szervezésébe, az ütemezés kialakításába javasoljuk bevonni a köznevelési- közoktatási intézményeket és a civil szervezeteket.
4. Javasoljuk „műhelymunka” keretében kialakítani az éves programterveket, melyben részt vesznek az intézmények és a civil szervezetek.
5. Javasoljuk évközi egyeztető fórumok bevezetését.
6. Javasoljuk bevezetni egységes, elektronikus alapú és az interneten elérhető eseménynaptár bevezetését.
7. Javasoljuk az érdekeltségi rendszer kialakítását a programokban való részvétel (szervezőként, illetve látogatóként) biztosítására.
8. Fentiek megvalósítására érdemes megfontolni a motiváció növelését célzó a díjak, pályázatok alkalmazását.

7. A vagyongazdálkodás szervezete és folyamata

7.1. Főbb jogszabályok, rendelkezések

Korábban kitértünk arra, hogy az önkormányzatok működésével, gazdálkodásával, vagyonuk hasznosításával kapcsolatos jogi környezet 2012-től jelentősen változott. Több törvényi szintű jogszabály módosult, illetve új törvényeket alkotott az Országgyűlés. Itt a legfontosabbakat emeljük ki.

7.1.1. Önkormányzatokról szóló törvény

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: új Ötv.) felváltotta a korábbi szabályozást. Ez egy teljesen új törvény, új kódex, nem a korábbi jogszabály (1990. évi LXV. törvény a helyi önkormányzatokról) módosítása.



Önkormányzatok kötelező és vállalható feladatai

A települési önkormányzat feladatát az alábbiak szerint határozza meg:

10. § (1) A helyi önkormányzat ellátja a **törvényben meghatározott kötelező** és az általa **önként vállalt feladat-** és hatásköröket.

(2) A helyi önkormányzat – a helyi képviselő-testület vagy a helyi népszavazás döntésével – önként vállalhatja minden olyan helyi közügy önálló megoldását, amelyet jogszabály nem utal más szerv kizárólagos hatáskörébe. Az önként vállalt helyi közügyekben az önkormányzat mindent megtehet, ami jogszabállyal nem ellentétes. Az önként vállalt helyi közügyek megoldása nem veszélyeztetheti a törvény által kötelezően előírt önkormányzati feladat- és hatáskörök ellátását, finanszírozása a saját bevételek, vagy az erre a célra biztosított külön források terhére lehetséges.

A kötelező feladatok közé tartozik az önkormányzati ingatlanok fenntartása, hasznosítása. A jogszabályból kiemeltem azokat a pontokat, melyek a Kft. tevékenységét érintik, illetve érinthetik.

13. § (1) A helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó helyi önkormányzati feladatok különösen:

1. **településfejlesztés, településrendezés;**
2. **településüzemeltetés (köztemetők kialakítása és fenntartása, a közvilágításról való gondoskodás, kéményseprő-ipari szolgáltatás biztosítása, a helyi közutak és tartozékainak kialakítása és fenntartása, közparkok és egyéb közterületek kialakítása és fenntartása, gépjárművek parkolásának biztosítása);**
5. **környezet-egészségügy (köztisztaság, települési környezet tisztaságának biztosítása, rovar- és rágcslóirtás);**
8. **szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatások és ellátások;**
9. **lakás- és helyiséggazdálkodás;**
10. **a területén hajléktalanná vált személyek ellátásának és rehabilitációjának, valamint a hajléktalanná válás megelőzésének biztosítása;**
11. **helyi környezet- és természetvédelem, vízgazdálkodás, vízkárelhárítás, ivóvízellátás, szennyvízelvezetés, -kezelés és -ártalmatlanítás (csatornaszolgáltatás);**
17. **közreműködés a település közbiztonságának biztosításában;**
18. **helyi közösségi közlekedés biztosítása;**
19. **hulladékgazdálkodás;**
20. **távhőszolgáltatás.**
21. **víziközmű-szolgáltatás, amennyiben a víziközmű-szolgáltatásról szóló törvény rendelkezései szerint a helyi önkormányzat ellátásért felelősnek minősül.**

A fent felsoroltakból a vizsgálatunk szempontjából kiemelendő a 13. § (1) bekezdés 1., 2., és 9. pontja (településfejlesztés és -rendezés, településüzemeltetés, a lakás- és helyiséggazdálkodás).

Döntési kompetenciák

Az új Ötv. deklarálja, hogy az Önkormányzat jogi személy, esetünkben **képviselétére jogosult** a képviselő-testület, a polgármester. Az önkormányzati feladatok ellátását a képviselő-testület és szervei biztosítják, esetünkben a polgármester, a bizottságai, a polgármesteri hivatal és a jegyző.

Önkormányzati **döntést hozhat** a képviselő-testület, annak bizottságai, a polgármester és a jegyző.

A képviselő-testület **hatásköreit delegálhatja** a polgármesterre, a bizottságára, a jegyzőre. Az átruházott hatáskör tovább nem ruházható (új Ötv. 41. §).



A képviselő-testület

41. § (6) A képviselő-testület a feladatkörébe tartozó közszolgáltatások ellátására – jogszabályban meghatározottak szerint – költségvetési szervet, gazdálkodó szervezetet, nonprofit szervezetet és egyéb szervezetet (a továbbiakban együtt: intézmény) alapíthat, továbbá szerződést köthet természetes- és jogi személlyel vagy jogi személyiséggel nem rendelkező szervezettel.

(7) A helyi önkormányzat képviselő-testülete – amennyiben törvény kivételt nem tesz – kinevezi az intézmény vezetőjét.

Fenti rendelkezések a **korábbi törvényhez képest eltérést nem mutatnak.**

Fontos a 41. § (6) és (7) bekezdése is, ahol kifejezetten megengedő módon szabályozza a **közfeladatok ellátására alapítható szervezetek** (intézmények) körét, valamint azt, hogy e feladatok ellátására **szerződést is köthet** természetes személlyel, jogi személlyel és egyéb szervezettel.

Az új Ötv. 42. §-a tartalmazza a képviselő-testület azon **hatásköreit, melyeket nem ruházhat át.**

A fenti okfejtés jelentősége abban áll, hogy a vagyongazdálkodás naprakészségét és rugalmasságát növelni lehet az egyes jogosítványok törvényi keretek között történő delegálásának.

Az önkormányzatok vagyona, gazdálkodása

Az új Ötv. VI. fejezetében foglalkozik az önkormányzatok gazdasági alapjaival. A 107-109. § az önkormányzati vagyont szabályozza. A 107. § szerint Önkormányzatot megilletik mindazon jogok és terhelik mindazok a kötelezettségek, melyek a tulajdonost. **A tulajdonosi jogok gyakorlásáról a képviselő-testület rendelkezik.**

Önkormányzat kizárólagos tulajdonában lévő nemzeti vagyonnal kapcsolatos valamennyi jogosultság (köztük a hasznainak szedése, fenntartása és üzemeltetése is) csak a nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvényben (a továbbiakban: NV Tv.) meghatározott módon engedhető át.

108. § A helyi önkormányzat kizárólagos tulajdonában álló nemzeti vagyon birtoklása, használata, hasznai szedésének joga, fenntartása, üzemeltetése, létesítése, fejlesztése, valamint felújítása a nemzeti vagyonról szóló törvényben szabályozott módon engedhető át másnak.

Vagyonkezelői jog létesítésének feltételei az új Ötv. szerint

Önkormányzat az új Ötv. 109. §-a alapján az önkormányzati közfeladatok ellátását átadhatja oly módon, hogy **vagyonkezelői jogot alapít** a tulajdonában lévő nemzeti vagyonra. A szóban forgó lakás- és nem lakáscélú ingatlanok saját tulajdonú cég általi vagyonkezelését a törvény lehetővé teszi.

109. § (1) A képviselő-testület a helyi önkormányzat tulajdonában lévő nemzeti vagyonra a nemzeti vagyonról szóló törvény rendelkezései szerint az önkormányzati közfeladat átadásához kapcsolódva vagyonkezelői jogot létesíthet. Vagyonkezelői jog önkormányzati lakóépületre és vegyes rendeltetésű épületre, társasházban lévő önkormányzati lakásra és nem lakás céljára szolgáló



helyiségre ingyenesen csak kizárólagos önkormányzati tulajdonú gazdasági társasággal, vagy ezen gazdasági társaság kizárólagos tulajdonában lévő gazdasági társaságával létesíthető.

A képviselő-testület **kizárólag az NV Tv-ben meghatározott személyekkel** köthet vagyonkezelési szerződést. A vagyonkezelési szerződés versenyeztetés nélkül köthető.

A vagyonkezelés átadása **nem mentesíti** a közfeladat-ellátási kötelezettség alól **Önkormányzatot.**

A vagyonkezelői jog átadásának **törvényben meghatározott céljai lehetnek:** önkormányzati feladatellátás feltételeinek hatékony biztosítása, a vagyon állagának és értékének megőrzése, védelme, továbbá értékének növelése. (1. számú melléklet).

A **képviselő-testület rendeletében határozza meg** a vagyonkezelői jog ellenértékét, az **ingyenes átengedés**, a vagyonkezelői **jog gyakorlásának**, valamint a vagyonkezelés **ellenőrzésének részletes szabályait.**

Kötelező amortizációs alap

A vagyonkezelő (vagy az önkormányzat vagy más szervezet) a vagyon **felújításáról**, a pótlólagos **beruházásokról** legalább az elszámolt **értékcsökkenésnek megfelelő mértékben** köteles gondoskodni és e célokra az értékcsökkenésnek megfelelő mértékben **tartalékot képezni.**

Elkülönült nyilvántartás vezetésének kötelezettsége

A **vagyonkezelő** a vagyonkezelésébe vett vagyon használatából, működtetéséből származó bevételeit, illetve közvetlen költségeit és ráfordításait **elkülönítetten köteles nyilvántartani** oly módon, hogy az a **saját vagyonnal folytatott** vállalkozási tevékenységéből származó bevételeitől, **költségeitől és ráfordításaitól egyértelműen elhatárolható legyen.**

Illetékmentesség az új Ötv. szerint

Az új Ötv. a vagyonkezelésbe adás megkönnyítése érdekében a vagyonkezelői jog létesítéséhez **illetékmentességet biztosít.**

109. § (11) A helyi önkormányzat tulajdonában lévő vagyon vagyonkezelésbe adása illetékmentes.



7.1.2. Nemzeti vagyonról szóló törvény

Magyarország Alaptörvénye rögzíti, hogy az állam és a **helyi önkormányzat tulajdona nemzeti vagyon**.

Az NV Tv. szabályozza az állam és a helyi önkormányzatok tulajdonában álló vagyon (a továbbiakban: nemzeti vagyon) megőrzésének, védelmének és a nemzeti vagyonnal való **felelős gazdálkodásnak** a követelményeit, az állam és a helyi önkormányzatok kizárólagos tulajdonának körét, a **nemzeti vagyon feletti rendelkezési jog alapvető korlátait és feltételeit**, valamint az állam és a helyi önkormányzat kizárólagos gazdasági tevékenységeit.

Alapfogalmak

Az NV Tv. 3. §-ában alapvető fogalmak meghatározására kerül sor. Többek között definiálja a (esetünkben jelentőséggel bíró) hasznosítás, közfeladat, működtetés, nemzeti vagyon használója, tulajdonosi joggyakorló fogalmakat.

3. § (1) E törvény alkalmazásában

4. hasznosítás: a nemzeti vagyon bármely – a tulajdonjog átruházását nem eredményező – módon, jogcímen történő átadása, átengedése, a vagyonkezelésbe adást, valamint a haszonélvezeti jog alapítását ide nem értve;

7. közfeladat: jogszabályban meghatározott állami vagy önkormányzati feladat, amit az arra kötelezett közérdekből, jogszabályban meghatározott követelményeknek és feltételeknek megfelelően végez, ideértve a lakosság közszolgáltatásokkal való ellátását, továbbá az állam nemzetközi szerződésben vállalt kötelezettségeiből adódó közérdekű feladatokat, valamint e feladatok ellátásához szükséges infrastruktúra biztosítását is;

10. működtetés: a nemzeti vagyon birtoklása, használata, hasznai szedése, a nemzeti vagyon fenntartása, üzemeltetése, amely tevékenység – jogszabály vagy szerződés alapján – a nemzeti vagyon létrehozására, felújítására, fejlesztésére, a birtoklásának, használatának, hasznai szedése jogának továbbengedésére is kiterjedhet;

11. nemzeti vagyon használója: azon természetes személy, jogi személy vagy jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet, aki vagy amely állami vagyon tekintetében törvény vagy szerződés alapján, a helyi önkormányzat vagyona tekintetében törvény, a helyi önkormányzat rendelete vagy szerződés alapján bármely jogcímen nemzeti vagyont birtokol, használ, szedi annak hasznait, kivéve a tulajdonosi joggyakorló;

17. tulajdonosi joggyakorló: aki a nemzeti vagyon felett az államot vagy a helyi önkormányzatot megillető tulajdonosi jogok és kötelezettségek összességének gyakorlására jogosult;

Az NV Tv. központi fogalma az **átlátható szervezet, melynek meghatározását a 3. § (1) bekezdés 1. pontja tartalmazza** (1. számú melléklet). A nemzeti vagyonnal kapcsolatos bizonyos jogosultságok kizárólagosan átlátható szervezeteket illetnek meg, például nemzeti **vagyon hasznosítására** vonatkozó **szerződés** is **csak természetes személlyel** vagy **átlátható szervezettel köthető** (11. § (10) bekezdés).

A törvény nem határozza meg a vagyonkezelés fogalmát, csak a **vagyonkezelő** kifejezés tartalmát részletezi. Önkormányzat vonatkozásában az alábbi pontok jelentősek:

19. vagyonkezelő:

b) a helyi önkormányzat tulajdonában álló nemzeti vagyon tekintetében:

ba) önkormányzati társulás,

bb) költségvetési szerv vagy önkormányzati intézmény,



- bc) köztestület,
bd) az állam, a helyi önkormányzat, a ba)–bb) alpontban meghatározott személyek együtt vagy külön-külön 100%-os tulajdonában álló gazdálkodó szervezet,
be) a bd) alpont szerinti gazdálkodó szervezet 100%-os tulajdonában álló gazdálkodó szervezet.

Nemzeti vagyon kezelése, vagyonkezelői jog

A vagyonkezelői jog főszabályként **szereződéssel jön létre** (kivételesen törvényi kijelöléssel). Vagyonkezelési szerződés **kizárólag** az NV Tv. 3. § (1) bekezdés 19. pontjában meghatározott (alapfogalmak között) **vagyonkezelővel köthető** (NV Tv. 11. § (1) bekezdés).

A vagyonkezelési szerződés, valamint a hasznélvezeti jogot alapító szerződés **versenyeztetés nélkül köthető**.

Vagyonkezelői jog tartalma

A vagyonkezelőt megilletik a tulajdonos jogai és terhelik kötelezettségei, azonban vagyont **nem idegenítheti el**, dologi joggal **nem terhelheti meg**, és vagyonkezelői jogot nem ruházhatja át vagy terhelheti meg.

11. § (8) A vagyonkezelőt – ha jogszabály másként nem rendelkezik – megilletik a tulajdonos jogai, és terhelik a tulajdonos kötelezettségei – ideértve a számvitelről szóló törvény szerinti könyvvizelési és beszámoló-készítési kötelezettséget is – azzal, hogy a vagyont nem idegenítheti el, továbbá használati joggal, szolgálommal vagy más dologi joggal nem terhelheti meg, biztosítékul nem adhatja, valamint a vagyonkezelői jogot harmadik személyre a (9) bekezdésben foglalt kivétellel nem ruházhatja át és nem terhelheti meg.

A nemzeti vagyon hasznosítása

A nemzeti vagyon hasznosítására vonatkozó szerződés csak természetes személlyel vagy átlátható szervezettel köthető.

Nemzeti vagyon hasznosítására vonatkozó szerződés kizárólag olyan természetes személlyel vagy átlátható szervezettel köthető, amely a hasznosítására vonatkozó szerződésben vállalja, hogy

- a hasznosításra vonatkozó szerződésben előírt beszámolási, nyilvántartási, adatszolgáltatási kötelezettségeket teljesíti,
- az átengedett nemzeti vagyont a szerződési előírásoknak és a tulajdonosi rendelkezéseknek, valamint a meghatározott hasznosítási célnak megfelelően használja,
- a hasznosításban – a hasznosítóval közvetlen vagy közvetett módon jogviszonyban álló harmadik félként – kizárólag természetes személyek vagy átlátható szervezetek vesznek részt.

Nemzeti vagyon ingyenesen kizárólag közfeladat ellátása céljából adható használatba, a közfeladat ellátásához szükséges mértékben.



7.1.3. Lakástörvény

A lakások és helyiségek bérletére, valamint az elidegenítésükre vonatkozó egyes szabályokról szóló 1993. évi LXXVIII. törvény (a továbbiakban: Ltv. vagy lakástörvény) a lakások és nem lakás célú ingatlanok bérletére, elidegenítésére vonatkozó szabályokat tartalmazza.

A lakástörvény hatálya:

1. § (1) A törvény hatálya kiterjed minden lakásra – ideértve a nyugdíjasházban, garzonházban, a szobabérlők házában (a továbbiakban együtt: otthonház) lévő lakást, illetőleg lakrészt és a szükséglakást is –, továbbá a nem lakás céljára szolgáló helyiségekre.

(3) Az e törvényben nem szabályozott kérdésekben a Polgári Törvénykönyv (a továbbiakban: Ptk.) rendelkezései az irányadóak.

Általános szabályok

A Ltv. rendelkezései szerint a lakásbérleti jogviszonyt a **bérbe adó** és a **bérlő** szerződése hozza létre, mely keletkezhet határozott vagy határozatlan időre, illetve meghatározott feltétel bekövetkezéséig. Fontos terminológiai ténynek tartom, hogy a **szerződő fél nem feltétlenül a tulajdonos**.

A bérleti díj megállapítása történhet a szerződésben, illetve jogszabályban. Esetünkben külön lehet választani – lehet, hogy célszerű is – a szociális alapon juttatott és a piaci alapon átadott bérleményeket. Mindenképpen figyelemmel kell lenni azonban a Ltv. rendelkezéseire:

3. § (1) A helyi önkormányzat tulajdonában lévő lakásra (a továbbiakban: önkormányzati lakás) a tulajdonos önkormányzat – e törvény keretei között alkotott – rendeletében (a továbbiakban: önkormányzati rendelet) meghatározott feltételekkel lehet szerződést kötni. Az önkormányzati rendeletben meg kell határozni az önkormányzati lakás szociális helyzet alapján történő bérbeadásának a lakás bérbeadásakor fennálló jövedelmi és vagyoni körülményekhez igazodó feltételeit. Az önkormányzati rendelet a nem szociális helyzet alapján történő bérbeadás esetén szabályozhatja a Ptk. rendelkezéseinek megfelelő óvadék kikötésének lehetőségét és feltételeit.

A törvény rendelkezései szerint a bérbeadót terhelik azok a költségek, melyek a rendeltetésszerű üzemeltetéshez, használathoz kapcsolódnak.

10. § (1) A bérbeadó köteles gondoskodni

- a) az épület karbantartásáról;
- b) az épület központi berendezéseinek állandó üzemképes állapotáról;
- c) a közös használatra szolgáló helyiségek állagában, továbbá e helyiségek berendezéseiben keletkezett hibák megszüntetéséről.

A Ltv. rendszerint külön szabályokat tartalmaz az önkormányzati lakásokra, melyek vonatkozásában megállapítja, hogy e **törvény keretein belül önkormányzati rendelet** szabályozza az egyes jogokat és kötelezettségeket. Ez vonatkozik például a lakbérre, egyéb költségek viselésére, a lakáshasználati díjra, a szerződés megszüntetésére.



A törvény egyértelműen, eltérést meg nem engedő módon kimondja, hogy az **önkormányzati lakások lakbérének mértékét önkormányzati rendelet állapítja meg.**

34. § (1) Az önkormányzati lakások lakbérének mértékét
a) szociális helyzet alapján, vagy
b) költségelven, vagy
c) piaci alapon
történő bérbeadás figyelembevételével önkormányzati rendelet állapítja meg.

Azt is meghatározza a jogszabály, hogy a fent felsorolt **különböző alapokon** történő bérbeadások esetében **milyen elvek alapján történjen** az önkormányzati rendeletben a **lakbér meghatározása:**

- egyes szociális bérlakások lakbérének megállapításánál a **lakás milyen jellemzőit** kell figyelembe venni (pl. alapterület, komfortfokozat, szobák száma stb.);
- a költségelven bérbe adott lakások esetében a **ráfordításoknak meg kell térülniük** (karbantartás, üzemeltetés, hibaelhárítás, esetleges cserék költségei);
- a piaci alapon bérbe adott lakásoknál pedig az önkormányzat ebből származó bevételeinek **nyereséget kell tartalmazniuk.**

Helyiségbérlet szabályai

A Ltv. második fejezete tartalmazza a helyiségbérletre vonatkozó szabályokat. A helyiségek körébe tartozik minden nem lakáscélú helyiség, melyek bérletére vonatkozó speciális rendelkezéseket jelentik az e fejezetben található szabályok.

Az önkormányzat tulajdonában lévő helyiségek bérbeadásának feltételeit önkormányzati rendeletben kell meghatározni. A helyiségbér mértékét azonban nem szabályozhatja, abban felek szabadon állapodnak meg.

Fontos könnyítéseket tartalmaz a fejezet: többek között a lakásokkal szemben a helyiségek esetében a határozatlan időre kötött szerződést cserehelyiség biztosítása, és a lakásokra vonatkozó esetek fennállása nélkül is felmondhatja. A felmondási idő azonban – eltérő megállapodás hiányában – egy évnél rövidebb nem lehet.

Látható, hogy a Kft. azon elképzelés, mely szerint **ingatlanok irodahelyiséggé minősítésével** szeretne piaci alapú, bevételt és **nyereséget eredményező gazdálkodást** folytatni, a **jogszabály alapján megalapozott** elhatározás lehet.



Az elidegenítésre vonatkozó szabályok

A **lakáscélú ingatlanok** elidegenítése esetén a bérlet, bérletársat, társbérlet elővásárlási jog illeti meg, plusz egyéb **szigorú kikötések vannak** az Ltv-ben (Ltv. 49. §). A nem lakáscélú ingatlanok, ún. **helyiségek vonatkozásában enyhébbek a szabályok**.

A lakáscélú ingatlanok elidegenítéséből származó **teljes bevételt** az önkormányzat egy **elkülönített bankszámlán köteles tartani**. A felhasználása is korlátozott, csak a Ltv-ben meghatározott, lakáscélú beruházásra fordíthatja (Ltv. 62. §).

A **nem lakáscélú ingatlanok elidegenítésével** kapcsolatosan **nincsenek ilyen szigorú kikötések**.

Önkormányzat költségvetési szerve, vállalata

Általában fontos kérdésként merült fel, hogy az **önkormányzat** az ingatlanok hasznosításával kapcsolatosan **mely jogosítványait engedheti át a vagyonkezelőnek**.

80. § (1) Az önkormányzat rendelete lehetővé teheti, hogy az önkormányzat vállalata és költségvetési szerve önállóan határozza meg a feladataik ellátásához biztosított helyiség, valamint – a törvény hatálybalépésekor – vállalati, szolgálati és átmeneti lakás bérbeadásának feltételeit. Ennek során az önkormányzati lakásokra és helyiségekre vonatkozó szabályokat nem kell alkalmazni, s a bérbeadó a lakásbérleti jog folytatására vonatkozó jogosultságot kizárhatja.

(2) Ha az önkormányzat a vállalata és költségvetési szerve számára a bérbeadás feltételeinek önálló meghatározását nem teszi lehetővé, az (1) bekezdésben említett lakást és helyiséget az önkormányzati lakásokra és helyiségekre vonatkozó szabályok szerint kell bérbe adni. Ezekre az önkormányzat rendelete – a törvény keretei között – külön szabályokat állapíthat meg.

Bizonyos esetekben tehát egész széleskörű jogosítványok átadását jelentheti a hasznosításba adás. Kérdés, hogy Önkormányzat bérlakásainak bérlői milyen jogviszonyban vannak Önkormányzattal, **részükre vállalati lakás bérbe adható-e**.

Néhány fontos kérdés, melynek tisztázása jelentősen befolyásolhatja a gazdálkodás kereteit:

1. A bérbeadó és a tulajdonos személye különválhat-e?
2. Az Ök. költségvetési szerve eltérhet a szabályoktól. És ez a szerv is alapíthat vagyonkezelői jogot. Érdemes-e e logika mentén kialakítani egy új struktúrát?



7.1.4. Az államháztartásról szóló törvény

Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: új Áht.) egy új kódex, mely a korábbi 1992. évi XXXVIII. törvényt (a továbbiakban: régi Áht.) váltotta fel. Amíg a régi Áht. tartalmazott a vagyonkezeléssel kapcsolatos konkrét szabályokat (104. §-109/L. §), addig az új Áht. nem tartalmaz, csak közvetett rendelkezéseket. Az ezzel kapcsolatos szabályok az Ötv-ben és a NV tv-ben kerültek meghatározásra.

Az önkormányzat gazdálkodása

Az új Áht. úgy rendelkezik, hogy az államháztartás rendszere **két nagy alrendszerből** tevődik össze:

- központi alrendszerből;
- **önkormányzati alrendszerből.**

Az új Ötv. visszautal az új Áht-ra, és kimondja, hogy az önkormányzat költségvetése az államháztartás része. Az új Ötv. szabályai szerint az önkormányzati alrendszer költségvetése a központi költségvetéstől elkülönül, ahhoz központi költségvetési támogatásokkal kapcsolódik.

A helyi önkormányzat gazdálkodásának alapja az éves költségvetése. Ebből finanszírozza és látja el törvényben meghatározott kötelező, valamint a kötelező feladatai ellátását nem veszélyeztető önként vállalt feladatait.

A feladatok ellátásának forrásait és kiadásait a helyi önkormányzat egységes költségvetési rendelete elkülönítetten tartalmazza. A fentiek alapján Önkormányzat az **új Áht.** és az **új Ötv. által megszabott keretek között gazdálkodhat, ami vonatkozik az ingatlanok hasznosítására is.**

A gazdálkodás kontrolja

Az új Áht. 47. pontja tartalmaz szabályokat az államháztartás **belső ellenőrzési** rendszerével kapcsolatosan. A 70. § alapján a **költségvetési szerv vezetője** köteles gondoskodni a belső ellenőrzés kialakításáról, működtetéséről és függetlenségéről. A belső ellenőrzést végző személy vagy szervezet tevékenységét a költségvetési szerv vezetőjének közvetlenül alárendelve végzi, jelentéseit közvetlenül a költségvetési szerv vezetőjének küldi meg. Az irányító szerv belső ellenőrzést végezhet

- a) az irányítása alá tartozó bármely költségvetési szervnél,
- b) a saját vagy az irányítása, felügyelete alá tartozó költségvetési szerv használatába, vagyonkezelésébe adott nemzeti vagyonnal való gazdálkodás tekintetében.

Amennyiben tehát költségvetési szerv vagyonkezelésbe ad **nemzeti vagyon körébe tartozó dolgot**, az azzal kapcsolatos **gazdálkodást a belső ellenőr ellenőrizheti.**



7.1.5. Polgári törvénykönyv

A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény (a továbbiakban: Ptk.) szabályozza az ingó és ingatlan tulajdonosát megillető jogokat. E jogszabálynak alapvető jelentősége van a tulajdonjog szabályozásában, ugyanakkor a Ltv. is hivatkozik rá, mint keretjogszabályra.

A **tulajdonos jogosult** az ingatlant használni, és az ebből származó hasznokat szedni, viselni ugyanakkor az ingatlannal járó terheket és azt a beállott kárt, amelynek megtérítésére senkit sem lehet kötelezni.

A **tulajdonost tehát megilleti** az a jog, hogy az ingatlan birtokát, használatát vagy hasznai szedésének jogát másnak átengedje, illetve biztosítékul adja, más módon megterhelje, vagy másra átruházza, továbbá felhagyjon az ingatlan birtokával. Ennek korlátjaként jelennek meg az **új Ötv-ben** megfogalmazottak, mely szerint a **tulajdonosi jogokat a képviselő-testület gyakorolhatja**. Speciális szabályként jelenik meg a NV Tv., mely meghatározza, hogy a **vagyonkezelő részére** a tulajdonos **mely jogosultságait** engedheti át.

7.1.6. Önkormányzat rendeletei

Költségvetési rendelet

Az új Áht. az önkormányzatok gazdálkodásával kapcsolatos szabályok között előírja a költségvetés készítésének kötelezettségét, és a formáját.

23. § (1) A helyi önkormányzat a költségvetését költségvetési rendeletben állapítja meg.

(2) A helyi önkormányzat költségvetése tartalmazza

a) a helyi önkormányzat költségvetési bevételeit és költségvetési kiadásait előirányzat-csoportok, kiemelt előirányzatok szerinti bontásban,

A költségvetési rendeletben kell megállapítani Önkormányzatnak a lakás- és nem lakáscélú ingatlanok hasznosításából, elidegenítéséből származó bevételeit, valamint az ezekkel kapcsolatos kiadásait. Ez azt feltételezi, hogy a képviselő-testület **megtervezi** az ingatlanok üzemeltetésének, **kezelésének módját**, a gazdálkodásból származó **bevételt** és esetleges nyereséget, és az ehhez **szükséges feltételrendszert biztosítja**.

Lakásrendelet

A Ltv. helyenként kógens rendelkezéseket tartalmaz arra vonatkozóan, hogy a lakások és helyiségek bérbeadásával kapcsolatosan mely területen kell önkormányzati rendeletet alkotni.



7.2. Hasznosítás, üzemeltetés, vagyonkezelés

Hasznosítás

A hasznosítás fogalmát a NV Tv. 3. §-a fogalmazza meg. **Hasznosítás:** a nemzeti vagyon bármely – a tulajdonjog átruházását nem eredményező – módon, jogcímen történő átadása, átengedése, a vagyonkezelésbe adást, valamint a haszonélvezeti jog alapítását ide nem értve.

Működtetés

Ugyanezen jogszabály alapján a **működtetés:** a nemzeti vagyon birtoklása, használata, hasznai szedése, a nemzeti vagyon fenntartása, üzemeltetése, amely tevékenység – jogszabály vagy szerződés alapján – a nemzeti vagyon létrehozására, felújítására, fejlesztésére, a birtoklásának, használatának, hasznai szedése jogának továbbengedésére is kiterjedhet.

Üzemeltetés

A **működtetés egy részfeladata**, a jogszabály nem tisztázza a tartalmát. Az önkormányzati ingatlanok bérbeadására, kezelésére, hasznosítására vonatkozó jogszabályok egyike sem definiálja e fogalmat.

Rendszerint az egyes jogviszonyokat szabályozó konkrét jogszabályok határozzák meg, pl. társasházakra (a továbbiakban: THtv.), vagy a temetőkre és temetkezésre vonatkozó (a továbbiakban: Ttv.) törvények. A Ttv. részletesen meghatározza az üzemeltető kötelező feladatait (Ttv. 16. §).

A Thtv. az üzemeltetés fogalmát konkrétan meghatározza (THtv. 56. §).

56. §

„2. Fenntartás: az üzemeltetés, a karbantartás és a felújítás.

2.1. Üzemeltetés: a közös tulajdon rendeltetésszerű használatához folyamatosan szükséges szolgáltatások ellátása, így a közüzemi szolgáltatások díjának kifizetése, a központi berendezések üzemben tartói feladatainak ellátása, szükség esetén gondnoki, házfelügyelői, házmesteri szolgáltatások megszervezése, az intézőbizottság rendszeresítése esetén működésének biztosítása.”

Az üzemeltetés **műszaki meghatározása** ismert. E szerint az **üzemeltetés tágabb értelemben** a technikai eszközök használatának, különböző szintű kiszolgálásának és javításának összetett folyamata, az üzemeltetés során az üzembentartók (az alkalmazó



szervezeti egységek) használják (üzemben tartják), tárolják, üzemfenntartás keretében kiszolgálják (karbantartják), javítják az eszközöket.

Az **üzemeltetés szűkebb értelemben** a technikai eszköz rendeltetésének megfelelő alkalmazása, használata. Az üzemeltetés során az üzemeltetők a technikai eszközt egészben vagy részlegesen működtetik, üzemeltetik.

Vagyonkezelés

A NV Tv. szerint a vagyonkezelőt – ha jogszabály másként nem rendelkezik – **megilletik a tulajdonos jogai**, és **terhelik a tulajdonos kötelezettségei** – ideértve a számvitelről szóló törvény szerinti könyvvezetési és beszámoló-készítési kötelezettséget is – azzal, hogy **a vagyont nem idegenítheti el**, továbbá használati joggal, szolgálommal vagy más dologi joggal **nem terhelheti meg**, biztosítékul nem adhatja, valamint a vagyonkezelői jogot harmadik személyre nem ruházhatja át és nem terhelheti meg.

Haszonélvezeti jog

A nemzeti vagyonok vonatkozásában is lehet haszonélvezeti jogot alapítani. Erről a NV Tv. és a Ptk. rendelkezik.

5:147. § [A haszonélvezeti jog tartalma]

(1) *Haszonélvezeti jogánál fogva a jogosult a más személy tulajdonában álló dolgot birtokában tarthatja, használhatja, hasznosíthatja és hasznait szedheti.*

(2) *Ha a haszonélvezeti jog egyidejűleg több haszonélvezőt illet meg, a birtoklás, a használat és a hasznok szedésének jogára a közös tulajdon szabályait kell megfelelően alkalmazni.*

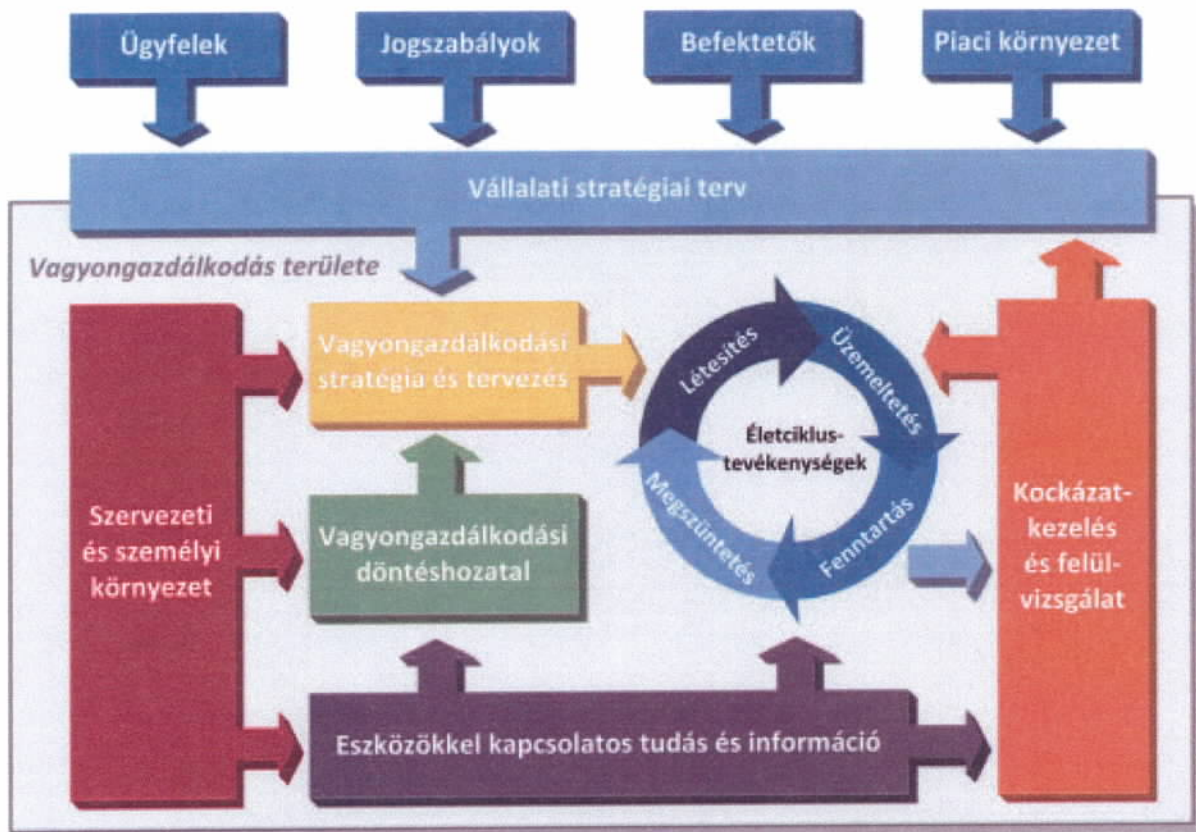
(3) *A haszonélvezeti jog a dolog tulajdonosának személyében beállott változásra tekintet nélkül fennmarad.*

(4) *A természetes személyt megillető haszonélvezeti jog korlátozott időre és legfeljebb a jogosult haláláig állhat fenn.*

(5) *Jogi személy javára haszonélvezeti jog korlátozott időre, de legfeljebb ötven évre engedhető; a határozatlan időre alapított haszonélvezeti jog ötven évig áll fenn.*

A fenti okfejtés mindössze gondolatébresztő kíván lenni. Érzékelteti az önkormányzatok összetett jogi helyzetét a vagyonuk hasznosításával kapcsolatban. Felvillantottunk néhány megoldási lehetőséget a vagyongazdálkodás körében.

A vagyongazdálkodás folyamatának összetettségét, a tevékenység körüli „erőteret” és hatásrendszert jól érzékelteti a lenti ábra.



5. számú kép: A vagyongazdálkodás folyamatábrája (Forrás: Internet)

7.3. A vagyongazdálkodás szervezeti egysége(i)

A Hivatal hatályos SZMSZ-ét vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a vagyongazdálkodási tevékenység fő felelőse Pomáz Város Önkormányzatánál a jegyző irányítása alatt működő **Városfejlesztési- és Városüzemeltetési Csoport**. A tevékenységeit részletesen az SZMSZ 3. számú melléklete tartalmazza.

- Vezeti az önkormányzati vagyonkataszter-nyilvántartást, folyamatosan gondoskodik annak aktualizálásáról. Közreműködik az önkormányzati vagyonhasznosításban.
- Az önkormányzat ingatlan- és helyiséggazdálkodási feladatainak ellátása.
- Fejlesztési projektek előkészítése, partnerek felkutatása, a közös pályázatok előkészítésében való együttműködés, azok lebonyolítása, közreműködés műszaki tartalom meghatározásában.
- Önkormányzatot érintő kártérítési, kártalanítási igényekkel kapcsolatos ügyek műszaki-szakmai kontrolljának ellátása.



- *A szennyvízcsatorna hálózat kiépítéséhez szükséges forgalomtechnikai korlátozások (útlezárások, jelzőtábla kihelyezések) felülvizsgálata, koordinálása, valamint ezzel kapcsolatosan más szervek és a lakosok értesítése.*
- *Projektek bonyolítása során szükséges gazdasági elemzések, pénzügyi elszámolásokban közreműködés, dokumentálási, adminisztratív feladatok elvégzése. Szerződések elkészítése, aláírásra történő előkészítése.*
- *Az Önkormányzat közép és rövid-távú beruházási programjai, tervei készítésében való közreműködés*
- *Önkormányzati költségvetési intézményeknél felmerülő felújítási feladatok, koordinálása, műszaki ellenőrök munkájának összehangolása.*
- *Útépítések és az útépítésekhez kapcsolódó közműépítések koordinálása. Műszaki ellenőrzések koordinálása, közreműködés a műszaki ellenőrökkel.*
- *Beruházások üzembe helyezése.*
- *Utcanévtáblázás, emlékműfenntartás.*
- *A városi vízellátás, csatornázás, csapadékvíz elvezetés önkormányzati feladatainak ellátása.*
- *Közterületek, parkok fenntartásával kapcsolatos feladatok ellátása, koordinálása.*
- *Közreműködik a helyi közvilágítás, a villamos energia, a távközlési berendezések és vonalas létesítmények működtetésében, az ivóvíz- és szennyvízszolgáltatás zavartalan biztosításában, ellátja az ezekkel összefüggő döntés előkészítő feladatokat.*
- *Az önkormányzati tulajdonú utak, járdák, kerékpárutak, hidak és egyéb műtárgyak felújításával, üzemeltetésével kapcsolatos teendők ellátása.*
- *A közutat, annak műszaki minőségi adatai, közút üzemeltetésére, fenntartására és fejlesztésére fordított költségek nyilvántartása.*
- *Építésügyi szolgáltató pont feladatainak ellátása.*

E mellett részt vesz a vagyongazdálkodás pénzügyi, nyilvántartási és tervezési folyamatokban a **Pénzügyi- és Adócsoport**. Az SZMSZ mellékletében részletezett, vagyongazdálkodással összefüggő feladatai:

- *Az Önkormányzat gazdálkodásával kapcsolatos alapvető feladatok ellátása. Az önkormányzat gazdasági folyamatainak figyelemmel kísérése. A szükséges adatszolgáltatási kötelezettség tartalmának meghatározása, javaslat kidolgozása az előírt adatszolgáltatások teljesítése. A kapott adatok rendszerezése, csoportosítása. Az önkormányzat pénzügyi, gazdasági terveinek előkészítése, végrehajtása és pénzügyi lebonyolítása.*
- *Az önkormányzati intézmények működéséhez a pénzügyi feltételek biztosítása. Kialakítja saját, valamint az intézmények számviteli rendjét. A beszámolási rend biztosítása. A hivatal bizonylati rendszerének kialakítása, a beszámolók elkészítése.*



- *Közreműködik a közbeszerzési törvényből, valamint a közbeszerzési szabályzatból adódó feladatok ellátásában, az Önkormányzat és a Polgármesteri Hivatal közbeszerzési ügyeiben.*

Amint azt a fentiekben is kifejtettük, a vagyongazdálkodással összefüggő egyes kérdések vonatkozásába csak a képviselő-testület hozhat döntést.

7.4. A vagyongazdálkodásra vonatkozó saját rendeletek, szabályok

7.4.1. Rendelet a vagyonról és vagyongazdálkodás szabályairól

A szakértői vizsgálat idején hatályban lévő jogszabály a „Pomáz Város Önkormányzata Képviselő-testületének 16/2013.(IX.9.) önk. rendelettel módosított, egységes szerkezetbe foglalt 11/2012. (IV. 25.) önkormányzati rendelete az Önkormányzat vagyonáról és a vagyongazdálkodás szabályairól”.

Pomáz Város Önkormányzat Képviselő-testülete az Alaptörvény 32. cikk (2) bekezdésében meghatározott eredeti jogalkotói hatáskörében eljárva, a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 16. § (1) bekezdésben, valamint a nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény 18.§ (1) bekezdésben kapott felhatalmazás alapján megalkotta a helyi viszonyokat rendező saját rendeletét.

E rendelet személyi hatálya kiterjed: az önkormányzat képviselő-testületére, annak szerveire, továbbá az önkormányzat irányítása alatt működő költségvetési szervekre, önkormányzati intézményekre. Tárgyi hatálya kiterjed mindazokra a dolgokra, melyek az önkormányzat tulajdonában vannak, így az ingatlan és ingó dolgokra, vagyoni értékű jogokra, a gazdasági társaságban az önkormányzatot megillető részesedésekre, valamint az értékpapírokra (a továbbiakban: önkormányzati vagyon).

7.4.2. Rendelet a lakások és helyiségek bérletéről

Lakás és nem lakáscélú ingatlanok hasznosítására vonatkozik Pomáz Város Önkormányzatának többször módosított 7/2002. (III.21.) sz. rendelete az Önkormányzat tulajdonában álló lakások és helyiségek bérletéről.

A rendelet vonatkozik az Önkormányzat tulajdonában lévő minden lakásra és hatálya kiterjed minden az önkormányzat tulajdonában álló nem lakás céljára szolgáló helyiségre és területre is.

E rendelet vonatkozik a lakásépítési, lakásvásárlási pályázatok keretében vásárlandó vagy építendő lakásokra is, melyek szociális vagy költségelví bérletként fognak működni, és 20 évig nem idegeníthetők el.



A rendelet alapján a bérbeadói jogokat és a bérbeadói kötelezettségeket gyakorolják:

- a) a Képviselő-testület
- b) a Polgármester a rendeletben meghatározott feladatmegosztás szerint.

A lakások és helyiségek kezelésével kapcsolatos bérbeadói jogokat a Polgármester Polgármesteri Hivatal útján gyakorolja.

7.5. Pomáz város közbeszerzési szabályzata

Pomáz Város Önkormányzatának Képviselő-testülete a 2011. évi CVIII. törvényben foglalt kötelezettség alapján elkészítette a saját közbeszerzési szabályzatát.

Jelen Szabályzat célja, hogy Pomáz Város Önkormányzatának közbeszerzéseire vonatkozóan meghatározza a közbeszerzés eljárási előkészítésének, lefolytatásának, belső ellenőrzésének felelősségi rendjét. Célja továbbá, hogy meghatározza az Önkormányzat nevében eljáró, illetve az eljárásba bevont személyek, valamint szervezetek felelősségi körét és a közbeszerzési eljárási dokumentálási rendjét, összhangban a vonatkozó jogszabályokkal, továbbá az eljárás során hozott döntésekért felelős személyt, személyeket, vagy testületeket.

A szabályzat személyi hatálya kiterjed

- a. az önkormányzati közbeszerzéseket előkészítő és a közbeszerzési eljárásba bevont személyekre és szervezetekre,
- b. az önkormányzat által a közbeszerzési eljárásban való közreműködésre megbízott külső szakértőkre és közreműködő személyekre, szervezetekre a megbízás tartalma szerint,
- c. a közbeszerzési eljárásban az önkormányzat részéről résztvevő személyekre, bizottságokra, döntéshozókra.

A szabályzat tárgyi hatálya kiterjed minden olyan árubeszerzésre, építési beruházásra, építési koncesszióra, szolgáltatás megrendelésére és szolgáltatási koncesszióra, amelynek értéke a közbeszerzés megkezdésekor eléri vagy meghaladja a Kbt-ben, illetve az éves költségvetési törvényben meghatározott értékhatárt.

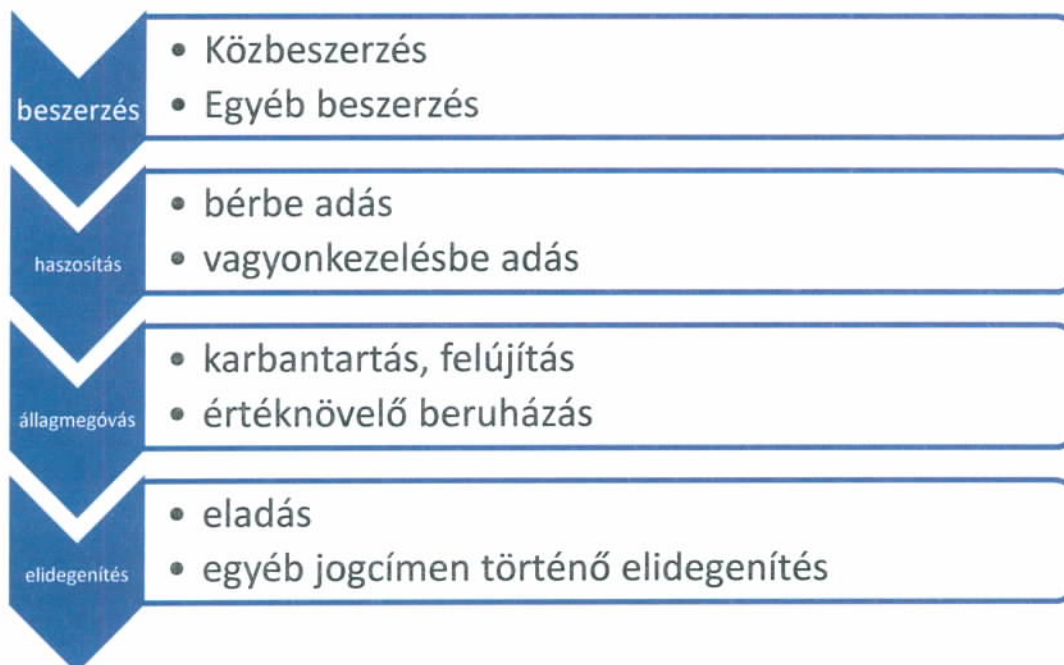
A képviselő-testület a Kbt. 123.§ (1) bekezdésében kapott felhatalmazás alapján adott eljárásra eseti közbeszerzési szabályzatot is készíthet, mely esetben az eseti szabályzatban nem szabályozott kérdések tekintetében az általános közbeszerzési szabályzat rendelkezései irányadóak.



7.6. A vagyongazdálkodási tevékenység területei

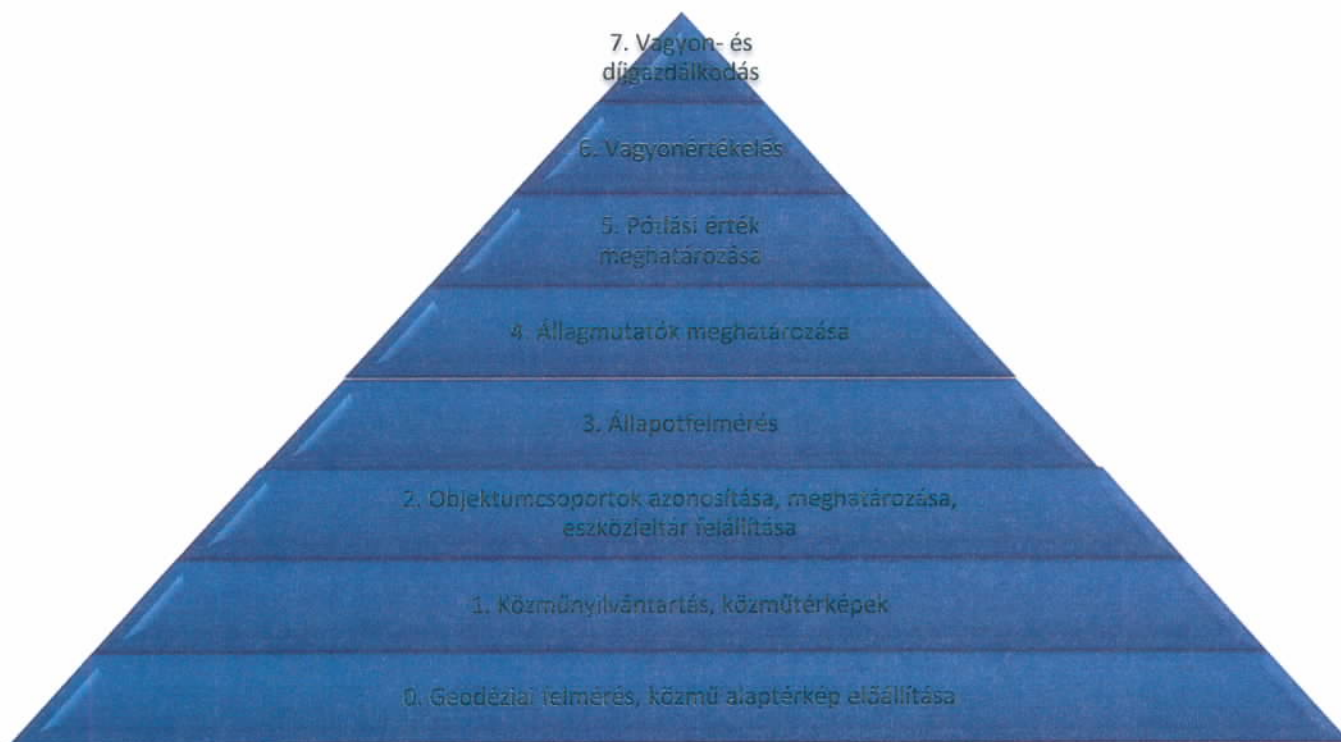
A vagyongazdálkodás egy rendkívül összetett, jogilag meghatározott, és a gazdaságossági szempontok figyelembe vételével megvalósítható, igazgatási, szervezési és gazdálkodási tevékenység, illetve folyamat.

A vagyongazdálkodás lényeges elemei:



Ábra: Saját szerkesztés

A vagyongazdálkodás egymásra épülő részfeladatait az alábbi ábra szemlélteti.



6. számú kép: A vagyongazdálkodás részfeladatai (Forrás: Internet)

7.7. Helyzetkép, azonosított problémák

Jelen projekt keretében a mélyinterjúk, illetve workshopok keretében felmérte az önkormányzat és a szakértői team, hogy a **gyakorlatban miként működik** a vagyongazdálkodási tevékenység. Az interjúkból levont tanulságok összefoglalása az alábbiakban található.

Vicsi László polgármesterrel folytatott interjú alapján:

Az önkormányzat (a jogszabályi előírásoknak megfelelően) rendelkezik egy vagyongazdálkodási tervvel és egy tételes vagyonyilvántartással, ami azt mutatja, hogy milyen vagyonnal rendelkezik a település. Az önkormányzatnak nincsenek cégei, a mi vagyonunk az csak a forgalomképes ingatlanból vagy a korlátozottan forgalomképes ingatlanból áll.

A Kastély Nonprofit Kft., saját vagyonnal nem rendelkezik csak üzemeltetési feladatokat lát el. Annak idején egy PHARE program keretében nyert pénzek alapján átépített Kastélyt kapott meg, amit később kiegészítettek azzal, hogy a Kastély-kertet is megépítették. Ennek a kezelői jogát kapta meg az Önkormányzat a Magyar Államtól több évtizedre. Ezt a vagyont kell karbantartaniuk, kezelniük és hasznosítaniuk.



Ez jelenleg működőképes konstrukció, de vannak kiaknázatlan tartalékok. A hasznosítással kapcsolatban, még csak kísérletek voltak, például étteremi szolgáltatásra, de sajnos nem volt eredményes. Egyetlen felület van, ahol ez tud működni, a különböző rendezvények ide hozatala és az esküvők rendezése. Ez a Kastélynak a hasznosítása.

Általában ingatlan vagyronról beszélhetünk még, kül- és belterületi telkek. Általában kevés belterületi ingatlanja van az önkormányzatnak.

Az információk keletkezése, továbbítása, a döntési pontok elhelyezése az egyszerűsége való törekvést tükrözi. Amennyiben bárki egy ingatlannal kapcsolatban kérdez vagy szeretne megvenni egy ingatlant, az egy kollégához érkezik, az ő kezében összpontosul a tevékenység.

A szakügyintéző ellenőrzi eladható-e az ingatlan, ha igen, akkor a polgármester és a jegyző elé kerül az ügy. Amennyiben úgy döntenek, a testületi ülés elé terjesztik szavazás céljából. A folyamat tervezésében az egyszerűséget tartja szem előtt az Önkormányzat.

Vannak korlátozottan forgalom képes ingatlanjai is az Önkormányzatnak, amiket eladni, elidegeníteni nem lehet. Ezekkel az épületekkel is ugyanannyi probléma van. Az ott keletkező problémák pedig a „beruházáshoz” folynak be, hogyha az állagmegóvással vagy egyéb problémákkal kapcsolatos. A tervezhető költségeket a költségvetés megalkotásánál figyelembe veszik, az ad-hoc és sürgős karbantartásokat a költségvetési tartalék terhére hajtják végre, ha a beruházási csoport úgy dönt, hogy meg kell csinálni.

A Kastély helyzete speciális. Hasznosításra van kiadva, azonban az állammegóvás az önkormányzat feladata. A köznevelési- és közoktatási intézmények (iskolák és óvodák) esetében, és az egyéb ingatlanoknál az épület szintén az Önkormányzat tulajdona.

Az eladásokkal, bérbeadásokkal kapcsolatos ügyintézés egy önkormányzati munkatárs kezében fut össze. Ő tartja nyilván azt is a szociális bérlakások esetében, hogy kinek van tartozása. Ha problémát lát, akkor megkeresi az ügyvédet, aki intézi a felszólításokat, és akkor elindul egy jogi folyamat, ami akár a kilakoltatáshoz is vezethet. Jelenleg a bérlők 90 %-a fizet, volt olyan időszak, amikor ez fordítva volt. Jelentős mennyiségű eladandó telekkel nem rendelkezik az Önkormányzat.



A vagyongazdálkodási tevékenység során megvalósított karbantartások ügykezelési folyamatát az alábbiak szemléltetik.

1. bejelentés felvétel:

- Írásban e-mail címre az alábbi címekre:
pomaz@pomaz.hu, jegyzo@pomaz.hu, bandi.janos@pomaz.hu, cszita@pomaz.hu,
aljegyzo@pomaz.hu, szel.henrietta@pomaz.hu
- Telefonon (jegyzőnek, aljegyzőnek, Balaton Annának, Bándi Jánosnak, Hámornyiknének)
írásban

2. A bejelentés iktatása, az ügy kiszignálása (van olyan eset, amikor iktatják, van, amikor nem, csak megkezdik az előkészítés folyamatát).
3. Helyszíni ellenőrzés.
4. Árajánlat kérése vállalkozóktól (iktatják).
5. A polgármester, jegyző és aljegyző tájékoztatása az árajánlatról.
6. Megrendelő elkészítése, iktatása (ezt a dokumentumot már minden esetben iktatják, azonban a karbantartási munkák során a közlésre hagyatkoznak leginkább).
7. Megrendelő aláírása polgármester, jegyző, pénzügyi csoportvezető részéről.
8. Megrendelő átadása a kiválasztott vállalkozónak.
9. A teljesítés bevárása
10. Helyszíni jegyzőkönyv, a teljesítésről vagy teljesítésigazolás, bélyegző (a karbantartó, vagy egyéb kolléga bemondása alapján).
11. Számla bekérése a vállalkozótól (ez is iktatva).
12. A teljesítés jegyzőkönyvek, és a számlák valamint a megrendelők átadása a Pénzügynek.
13. Utalás (ezt már mindig látja az aljegyző is).
14. Akta lezárása, irattárban való elhelyezése.

Látható, hogy a rendszer egy-egy eleme eshetőleges. Vannak felesleges tájékoztatási és ellenőrzési pontok, illetve vannak olyanok is, melyek szükségesek lennének, de elmaradnak.



Azonosított problémák

- A vagyongazdálkodás és a pénzügyi csoport között szorosabb együttműködésre lenne szükség, tekintettel arra, hogy a kintlévőségeket folyamatosan meg kell próbálni behajtani.
- A Kaszper nevű új pénzügyi programban nincsenek felvezelve kötelezettségként azok a tartozások, amelyek a korábbi program szerint vagy munkáltatói kölcsön, vagy lakás, ház vásárlás miatt felvezetésre kerültek, de 2013 01.01 óta nem fizettek be semmilyen összeget sem.
- Ezek egy külön listában benne vannak ugyan, de csak kódokkal, egyesével kérdezhető le, ami több hét munkája kideríteni mit vagy kiket takar. Hasonló feladat a korábbi és a mostani program összevetése ilyen szemmel.
- Ha a pénzügy kiad egy számlát vagy felszólít befizetésre, arról a másik csoport nem értesül, még az összegről sem. Pl. egy tornatermet bérlő személy vagy szervezet, vagy szociális bérlakó esetében nem tudja a másik csoport, hogy fel lett-e szólítva a pénzügyi csoport részéről. Nem tértivevénnel postázzák a számlát, így a fizetési meghagyás kiküldése később nem lehetséges a jogszabályok szerint. A beruházási csoportnak külön fel kell szólítania, ha a tudomásomra a jut a tartozás.
- Az az információ sem fut össze házon belül, hogy fel lett-e már szólítva, ha igen, milyen összegre. Ezeket a beruházáson egyesével, külön-külön kell megkérdezni, így viszont sokan átesnek a képzeletbeli „szitán”.
- A beruházási csoportnál 3-4 havonta teljes átvilágítás próbálnak végrehajtani a különböző befizető típusoknál, de ez több hét munkája (nem lakás célú bérletek kb. 30 db, lakás célú bérlők 47 db, tornaterem bérlők 58 db, vízvételvezők kb. 20 db, korábbi kölcsön, vagy lakásvásárlás kb. 10 db). Látható, hogy az egységes szoftvertámogatás esetén ez egyszerűen szűrhető és nyomtatható lenne, ami jelentősen csökkentené a leterheltséget, és javítaná a hatékonyságot.
- A pénzügy általában 2-3 de van, hogy 4 hónap lemaradással könyveli a befizetéseket. Így a felszólítások jelentősen veszítenek az időszerűségükből. Ez az ügyfelek elégedetlenségét növeli.
- A pénzügyi csoport nem számít késedelmi kamatot. Ezt a beruházási csoport számítja, mely tovább növeli a leterheltséget.
- A beruházási csoportban egy alkalmazott felügyeli valamennyi beruházást, ami gyakorlatilag megoldhatatlan problémát jelent. Célszerű támogatni a tevékenységét egy felsőfokú műszaki végzettségű munkatárssal.



7.8. Javaslatok a vagyongazdálkodás területén

- 1) Javasolt felülvizsgálni a közbeszerzési szabályzatot.
- 2) Javasoljuk egységes, elektronikus adatbázis és nyilvántartási rendszer kialakítását, melyből a pénzügyi terület és a vagyongazdálkodással foglalkozó csoport is egyformán tud dolgozni.
- 3) Javasoljuk a vagyongazdálkodási tevékenységek folyamatainak újragondolását. Egyes részfolyamatok túlságosan szétaprózottak, míg mások túlzottan centralizáltak, mely indokolatlan leterheltséget jelent a munkatársaknak.
- 4) Javasoljuk az egyszemélyi felelősség és leterheltség megszüntetését több ponton.
- 5) Javasoljuk a váratlan karbantartásokra, állagmegóvásokra elégséges pénzügyi tartalék képzését a költségvetésben, figyelembe véve az előző évek bázisszámain.
- 6) Javasoljuk a vagyongazdálkodás egy-egy résztevékenységeinek megbontását, az egyes részfeladatok más-más munkatárshoz történő delegálását. Csökkenti a leterheltséget és gyorsítja a végrehajtást.
- 7) Javasoljuk felsőfokú műszaki végzettségű személy alkalmazását a beruházási területen.

8 Intézkedési terv

	intézkedés	határidő	felelős	végtermék
•	Weboldal fejlesztése	2014. 12. 30.	polgármester	fejlett weboldal
•	Külső informatikai támogatás racionalizálása	2014. 12. 30.	polgármester	informatikai támogatás
•	Új kulturális koncepció igényének felmérése	2014. 12. 30.	alpolgármester	igényfelmérésről jelentés
•	Közbeszerzési szabályzat felülvizsgálata	2014. 12. 30.	jegyző	felülvizsgált szabályzat
•	Új munkatársak felvételének lehetőségét megvizsgálni (könyvelés, vagyongazd.)	2014. 12. 30.	polgármester	jelentés



9 Felhasznált források

- Pomáz Város Önkormányzat Informatikai Stratégiája 2012-2015
- Pomáz Város Polgármesteri Hivatal Informatikai Biztonsági Szabályzata
- Pomáz Város Polgármesteri Hivatal Adatvédelmi és Adatbiztonsági Szabályzata
- Pomáz Város Önkormányzat Képviselő-testületének önkormányzati rendelete a Közterületi Térfigyelő Rendszerről
- Pomáz Város Önkormányzat Belső Ellenőrzési Stratégiai Terve a 2013. - 2017. évekre
- Pomáz Város Kulturális Konceptiója 2008-2013
- „Pomáz Város Önkormányzata Képviselő-testületének 16/2013.(IX.9.) önk. rendelettel módosított, egységes szerkezetbe foglalt 11/2012. (IV. 25.) önkormányzati rendelete az Önkormányzat vagyonáról és a vagyongazdálkodás szabályairól
- Pomáz Város Önkormányzatának többször módosított 7/2002. (III.21.) sz. rendelete az Önkormányzat tulajdonában álló lakások és helyiségek bérletéről.
- Pomáz Város Önkormányzatának közbeszerzési szabályzata
- Pomáz Város Önkormányzat Hivatalának Szervezeti és Működési Szabályzata.



1. számú melléklet – Kulturális szervezetek Pomázon

Pomáz települést színes és pezsgő kulturális élet jellemzi. Számtalan civil szervezet segíti az önkormányzatot abban, hogy e törvényben foglalt feladatait magas szinten ellássa. A lenti felsorolás Pomáz Város weboldaláról származik.

Átmentés Alapítvány

A világban szétszóródott magyarok által megteremtett, külföldi örökösök nélküli javak megmentésére és a magyar társadalom javára való felhasználása.

Csikó Kislovas Egyesület

Az egyesület fő célkitűzései a hagyományok, értékek megismerése, fejlesztése, ápolása és erősítése az Egyesület tagjai, közösségei, családjai között.

Emberséggel, Kultúrával Pomázért Közhasznú Alapítvány

Pomázi kulturális értékek megőrzése, támogatása, a rászoruló emberek segítése.

ENA Egészséges Nemzetért Alapítvány

Egészségügy és szociális tevékenység.

Felzárkózunk Regionális Fejlesztő-Tanácsadó-Továbbképző Közhasznú Alapítvány

Pedagógusok és gyermekvédelmi szolgáltatást végzők összefogása, szakmai továbbképzésük, munkafeltételeinek javítása.

Hajrá Pomáz Egyesület

A város polgári és szellemi erőinek feltárása, összefogása, tömörítése, hogy igazi szakértelemmel, magas szintű erkölcsiséggel elősegítse a város közeleti, infrastrukturális, kulturális és erkölcsi fejlődését, ezen keresztül a lakosság életszínvonalának stabilitását, növekedését.

Hét Krajcár Alapítvány a Pomázi 2. számú Óvodáért

A Pomázi 2. sz. óvoda nevelő és oktató munkájának segítése, anyagi támogatása. Testi-szellemi fejlődéshez szükséges tárgyi és személyi feltételek megteremtése. A gyermekek elhelyezési körülményeinek javítása, az óvoda épületének bővítése, valamint az udvar felszereltségének javítása, korszerűsítése. A gyermekek egészségmegőrzése, egészségvédelme, képességfejlesztése. Gyermek és ifjúságvédelem, érdekképviselete. A gyermekek környezetvédelemre nevelése.

Holdvilág-árok Országjáró és Kulturális Egyesület

Honalapítás Emlékmű Egyesület

Emlékmű építése, környék parkosítása, a soknemzetiségű lakosság összetartásának elősegítése.

Huncutka Alapítvány a Pomázi 1-es Óvodáért

Az idejáró gyermekek elhelyezési körülményeinek javítása, az épület bővítése, tornaszoba, foglalkoztató helység kialakítása. Játékok, szemléltető eszközök beszerzése.



Icuri-Picuri Alapítvány a Pomázi IV. számú Óvodáért

Az óvoda által gondozott gyermekek egészséges életmódjának megteremtéséhez, testi, szellemi és lelki fejlődéséhez szükséges hiányzó szemléltető és készségfejlesztő eszközök, játékok biztosítása.

Kartália kulturális, környezetvédő és turisztikai Egyesület

Magyar Hagyományőr Világszövetség

A magyar és egyéb őstermészeti katonai hagyományok ápolása, felelevenítése és népszerűsítése. Hasonló jellegű szervezetek tevékenységének összehangolása. Kulturális és hagyományörző tevékenységet folytató szervezetekkel együttműködés kialakítása.

Magyar Vár Alapítvány

Minden olyan gondolat, törekvés és tevékenység támogatása, amely a magyarok történelmének, kultúrájának széleskörű megismertetését és gazdagítását szolgálja. Pomáz és a Pilis-hegység idegen- forgalmának fellendítése.

Napsugár Alapítvány

(A Német Nemzetiségi Általános Iskola Alapítványa). Az iskola oktató munkáját segítő eszközök, könyvtár bővítése, nyelvtanulás, vetélkedés, sport és egyéb rendezvények költségeinek támogatása.

Opanke Hagyományörző Kulturális Egyesület

Magyar, szerb és délszláv népszokások, néptáncok gyűjtése, ápolása.

Őszi Napfény Alapítvány az Aktív Időskorért

Időskorúak szociális helyzetének javítása, ennek érdekében szociális, rehabilitációs, stb. ellátások biztosítása. Kis lakóotthonok létesítése.

Pest Megyei Ifjúságért Egyesület

Kultúra, sport, határon túli magyar szervezetekkel való együttműködés. Kulturális, oktató programok szervezése.

Pomázi Állatvédő és Állatsegítő Egyesület

Pomázi Egervári - Halmai Focisuli Sport Egyesület

Labdarúgó utánpótlásképzés. Gyermekek részére tartandó elméleti és gyakorlati labdarúgó foglalkozások. Gyermekek egészséges életmódra nevelése.

Pomázi Harcművészeti Sport Alapítvány

Nevelő, oktató, képességfejlesztő, ismeretterjesztő tevékenység a keleti harcművészetek gyakorlásával.

Pomázi Horgászegyesület

Pomázi Közművelődési és Környezetvédő Egyesület

Pomázi Lokálpatrióták Egyesülete

Összefogás, együttműködés lehetőségeinek megteremtése Pomázon. Pomáz Város fejlesztésének támogatása, helyi közéleti aktivitás fokozása, szervezése, történelmi értékek, hagyományok felelevenítése, megőrzése, közterületek építése, szépítése, munkahelyteremtés elősegítése, támogatása. Természeti és épített környezet védelme, idegenforgalom fejlesztése, biztonságos város létrehozása, bűnmegelőzés erősítése.



Pomázi Nebulókért Alapítvány

Nyelvtanulás, külföldi cserekapcsolatok kiépítése, vetélkedők, iskolai kirándulások, diák sportversenyek támogatása. Az iskola jelenlegi és volt tanulói részére betegségmegelőző programok támogatása és a megbetegedett tanulók, gyógyító, műtéti költségeihez támogatás nyújtása.

Pomázi Német Nemzetiségi Kulturális Egyesület

Német nemzetiségek közösségének megteremtése, érdekképviselése, német nemzetiségi hagyományok ápolása.

Pomázi Polgárórség

A működési területen a közösségi és személyi tulajdon fokozott védelme, a közbiztonság erősítése.

Pomázi Református Gyülekezetért Alapítvány

A pomázi műemléknek minősülő református templom folyamatos és szakszerű karbantartása, megóvása, hogy a templom külsejében is mindig méltó helyszíne lehessen a helybéli hitéletnek. A parókia karbantartása és restaurálása. Hatékony gyermek- és ifjúságnevelés, és e célból a gyülekezeti ifjúsági ház (KIE ház) bővítése, komfortfokozatának emelése. Az énekkar gazdasági hátterének megteremtése. A környékbeli, idős koruknál vagy szociális helyzetüknél fogva rászorultak támogatása, segítése.

Pomázi Rehabilitációért Alapítvány

A Pomáz Dolina-pusztai Szenvedélybetegek Rehabilitációs Szociális Intézményeiben ápoltak anyagi támogatása. Támogatás nyújtása a vegyes profilú pszichiátriai SARA otthonban ellátottak foglalkoztatásához, ápolásához, rehabilitációjához. Budakalászi Duna-parti Pszichiátriai Rehabilitációs Szociális Otthon intézményeiben ápoltak betegellátása.

Pomázi Szerb Kisebbségért Közalapítvány

Pomáz és környéke szerb hagyományainak támogatása.

Pomázi Tűzoltó Egyesület

Tűz és környezetvédelem.

Pomázi Zenei Egyesület

Porpácsi Aladár Kertbarát Egyesület

Pomáz város kertészeti kultúrájának ápolása és továbbfejlesztése

Sashegyi Sándor Alapítvány

Gyermekek komplex nevelése, támogatása, szabadidejük hasznos eltöltése, szakkörök indítása.

Szellemi Honvédelem Alapítvány

Néhai Pethő Sándor újságíró - a Magyar Nemzet c. napilap alapítója - szellemi hagyatékának ápolása. Az ebben a szellemben működő jobboldali nemzeti érzelmű sajtó munkatársainak támogatása.



Szent Miklós Alapítvány

A pomázi Szent Miklós téren lévő kápolna és az egyházközség épületeinek fenntartása, családsegítő szolgálat és népjóléti raktár célját szolgáló épületegyüttes, park fenntartása, üzemeltetése.

TÁTIKA Alapítvány a Pomázi III. sz. Óvodáért

Az óvoda gyermekeinek testi-szellemi fejlődéséhez szükséges tárgyi és személyi feltételek biztosítása, képességfejlesztés, egészséges környezet biztosítása.

Testvérmúzsák Alapítvány

Különböző művészeti ágak emlékeinek megóvása, összegyűjtése, bemutatása, kiállítások, hangversenyek szervezése, kiemelkedő tehetségű tanulók jutalmazása és hátrányos helyzetűek támogatása.

Transylvania Emlékeiért Tudományos Egyesület

A kora újkori magyar történelem, azon belül is hangsúlyosan az erdélyi fejedelemség története témakörében tudományos tevékenység és kutatás.

Zöld Szív Ifjúsági Természetvédő Tömegmozgalom

Környezet és természetvédelem.

XXI. századi Magyar Kulturális Alapítvány

A magyar kultúra, a magyar történelem minél szélesebb körű megismertetése. Lapkiadás, kulturális segédanyagok és az aktuális hírek széleskörű terjesztése.

A felsorolásból látható, hogy végtelen sokszínűség jellemzi a kulturális szervezeteket és tevékenységeiket. Ugyanakkor joggal vetődik fel a kérdés, hogy az átláthatóság, a szervezhetőség nem szenved-e csorbát e széttagoeltság miatt.