



## Tanulmány

**a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú stratégiájáról**

**HELYZETFELMÉRÉSI DOKUMENTUM**

**DUNAÚJVÁROS MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA  
ÁROP-1.A.5-2013-2013-0090 kódszámú Önkormányzati  
Szervezetfejlesztés projektje**



2014. március 31.

**DOKUMENTUM ADATLAP**

A projekt címe:	Szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Dunaújváros MJV Önkormányzatánál
A pályázat kódszáma:	ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090
Fejlesztési elem:	3. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása
Dokumentum címe:	Tanulmány a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú stratégiájáról - Helyzetfelmérési dokumentum
Dokumentum verziószáma:	v4.0
Módosítás rövid leírása:	Véleményezési észrevételek átvezetése
Dokumentum készítője:	AAM Tanácsadó Zrt. (a továbbiakban Tanácsadó)
Dokumentum készítésének dátuma:	2014. március 31.



## TARTALOMJEGYZÉK

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
2. BEVEZETÉS	6
2.1. Előzmény	6
2.2. Projekt célja	6
3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS	7
4. MŰKÖDÉSI GYAKORLAT FELMÉRÉSE	10
4.1. Gazdálkodás	10
4.2. Feladat ellátás	17
4.3. Szervezet	24
4.4. Folyamat	34
4.5. Fejlesztések	36
5. FORRÁSJEGYZÉK	51



## 1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Jelen dokumentum az ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090 kódszámú pályázat „Önkormányzati Szervezetfejlesztési projekten” belül a 3. sz. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása részfeladathoz kapcsolódóan a működési gyakorlat alapján azonosított, vezetői és munkatársai elvárásokból, illetve a kapcsolódó pályázati követelményekből levezetve az Önkormányzat részére költségcsökkentést és/vagy hatékonyságnövelést célzó rövid-, közép, illetve hosszú távú stratégia összeállításához kapcsolódó helyzetfelmérés. A jelen dokumentum célja a stratégiai akciók tervezéséhez kapcsolódó előzetesen elvégzett vizsgálatok eredményeinek rögzítése, melyek beépítésre kerülnek a kialakításra kerülő stratégiai dokumentumba az alábbiak szerint:



1. ábra Módszertani megközelítés



A fejlesztési elem keretében megvalósul az Önkormányzat 2010-2014 közötti időszak gyakorlatának felsőszintű áttekintése. A jelenlegi gyakorlat értékelésének céljából az egyes területek szerinti SWOT elemzés készül, melyben rögzítésre kerülnek azon erősségek és lehetőségek, melyek további fejlesztése költségcsökkentést, hatékonyságfejlesztést, árbevétel növelést, szolgáltatás minőségfejlesztést céloznak.



## 2. BEVEZETÉS

Jelen dokumentum az ÁROP-1.A.5.-2013-2013-0090 kódszámú pályázat „Önkormányzati Szervezetfejlesztési projekten” belül a 3. sz. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása részfeladathoz kapcsolódóan a feladat végrehajtásába bevont AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. (AAM) szerződésben vállaltak szerinti helyzetfelmérés teljesítését foglalja össze.

A dokumentum célja a helyzetfelmérés eredményeinek összefoglalása, a jelenlegi működési gyakorlat értékelése. A dokumentum tartalmazza a stratégiai akciók tervezéséhez előzetesen elvégzett vizsgálatok eredményeit.

### 2.1. ELŐZMÉNY

Dunaújváros Megyei Jogú Önkormányzata (a továbbiakban Önkormányzat vagy Hivatal) szervezési és szervezeti megoldásainak megújítását tűzték ki célul, amelyet a 2008-ban az Államreform Operatív Program ÁROP-1.A.2. kódszámú „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése” tárgyú pályázat elnyerésével kívánta megvalósítani. Az Önkormányzat ÁROP-1.A.2/B-2008-0019 kódszámú pályázata pozitív elbírálást kapott, amely a szervezetfejlesztési és folyamatfejlesztési munkák megvalósítására biztosított forrást. A projekt célja a Dunaújváros Polgármesteri Hivatala működési folyamatai hiányosságainak felmérése és azok orvoslása, valamint az Önkormányzat működésének hatékonyabbá tétele, a gazdasági és egyéb folyamatok átfutásának gyorsítása, a döntési mechanizmus hatékonyságának, a gazdálkodás tervezésének, ellenőrzésének, valamint az önkormányzat külső-belső kapcsolatrendszerének javítása. A projekt megvalósítása 2011.01.28-ig megtörtént.

### 2.2. PROJEKT CÉLJA

Az Önkormányzat hatékonyságának folyamatos fejlesztése továbbra is kiemelt célként szerepel az Önkormányzat programjában, ezért a most futó ÁROP-1.A.5.-2013-as projekt keretén belül fő célja, hogy hatékonyabbá tegye az Önkormányzat működését, gyorsítsa a gazdasági és egyéb folyamatok átfutását, javítsa a döntési mechanizmus hatékonyságát, a gazdálkodás tervezését, ellenőrzését, valamint az Önkormányzat külső-belső kapcsolatrendszerét.



### 3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS

A jelen dokumentum célja az önkormányzati működés magas szintű áttekintése és értékelés eredményeinek rögzítése.

Az önkormányzati költségcsökkentési, hatékonyságnövelési, bevétel növelési és szolgáltatásfejlesztési stratégiai akciók kialakításához kapcsolódóan alkalmazott módszertani megközelítésünket az alábbi ábra szemlélteti:



2. ábra Stratégiai akciók tervezésének módszertani megközelítése

A fejlesztési elem keretében megvalósul az Önkormányzat 2010-2014 közötti időszak gyakorlatának felsőszintű áttekintése. A jelenlegi gyakorlat értékelésének céljából az egyes területek szerinti SWOT elemzés készül, melyben rögzítésre kerülnek azon erősségek és lehetőségek, melyek további fejlesztése költségcsökkentést, hatékonyságfejlesztést, árbevétel növelést, szolgáltatás minőségfejlesztést céloznak.





A helyzetfelmérés vizsgálati területeinek esetében az információgyűjtést és értékelést vezetői mélyinterjúk és dokumentumelemzés formájában hajtottuk végre. A dokumentumelemzés keretében megvalósult az Önkormányzat által átadott belső szabályozók, stratégiai dokumentumok, nyilvánosan elérhető anyagok, továbbá a publikus pályázati lehetőségek áttekintése.

A jelenlegi gyakorlat felmérése során kiemelt cél, hogy rávilágítsunk azon területekre, melyek esetében megtakarítási, árbevétel növelési, illetve szolgáltatásfejlesztési potenciál realizálható anélkül, hogy sérülne

- a folyamatos és gördülékeny működés,
- a jogszabályoknak való megfelelés.

Az önkormányzati működés jelenlegi gyakorlatának áttekintéséhez és értékeléséhez kapcsolódóan alkalmazott szempontrendszert az alábbi ábra szemlélteti:



3. ábra Elemzési szempontrendszer





A stratégiai akciók tervezéséhez kapcsolódóan a jelenlegi gyakorlat felmérés szempontrendszere az alábbiak szerint került meghatározásra:

**1. Gazdálkodás**

- Az Önkormányzat 2010-2014 közötti időszakban megvalósult és idejében tervezett pénzügyi gazdálkodásának felsőszintű áttekintése.

**2. Feladat ellátás**

- Az Önkormányzat által kötelező és opcionálisan ellátott feladatok áttekintése.

**3. Szervezet**

- Az Önkormányzat 2010-2014 közötti szervezeti struktúrák áttekintése és a változások okának elemzése.

**4. Folyamat**

- Az Önkormányzat által alkalmazott folyamatrendszer áttekintése.

**5. Fejlesztés**

- Az Önkormányzat 2010-2014 közötti fejlesztéspolitikai gyakorlatának, tervezett és megvalósított fejlesztések értékelése. Kitekintés a következő időszakban rendelkezésre álló pályázati forrásokra a stratégiai akciók megvalósításához kapcsolódóan pályázati lehetőségek azonosítása.

A jelenlegi gyakorlat értékeléséhez kapcsolódó fő megállapításokat a jelen dokumentum következő fejezeteiben vizsgálati területenként foglaljuk össze.



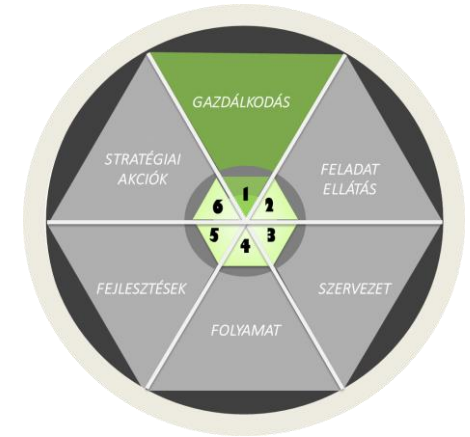
## 4. MŰKÖDÉSI GYAKORLAT FELMÉRÉSE

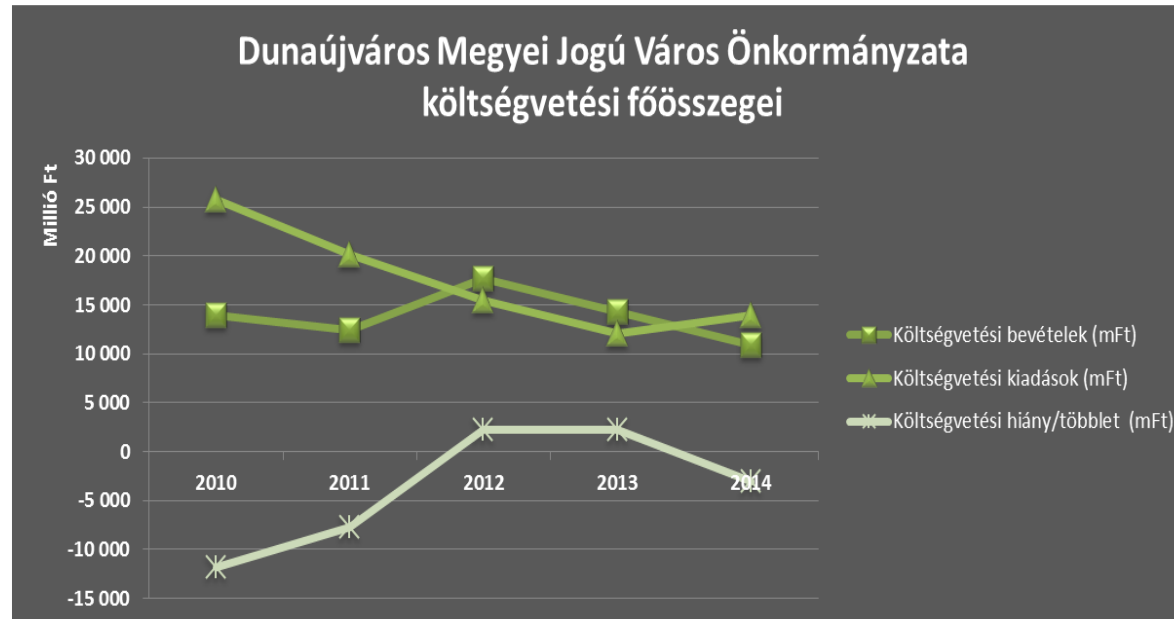
### 4.1. GAZDÁLKODÁS

Az ÁROP-1.A.5.-2013 „Szervezetfejlesztés konvergencia régiókban levő önkormányzatok számára” című pályázat (továbbiakban: projekt vagy pályázat) 3. számú Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása feladat keretén belül Dunaújváros Önkormányzatának elsődleges célja a fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megvalósítására szolgáló strukturális változtatások feltérképezése, az Önkormányzat költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának vizsgálata, a potenciális költségcsökkentés és hatékonyságnövelés elemeinek feltárása, valamint a rövid, közép- és hosszú távú stratégia kidolgozása.

Az alábbiakban bemutatásra kerülnek az Önkormányzat 2010-2014 közötti időszakban megvalósult és tervezett gazdálkodásának felsőszintű áttekintés és értékelés eredményei.

A költségvetési bevételek, kiadások áttekintése és értékelés során megvizsgáltuk a tény/tervezett bevételek és kiadások megoszlását, továbbá a költségvetési egyenleg alakulásának tendenciáját, költségvetési hiány mértéket.





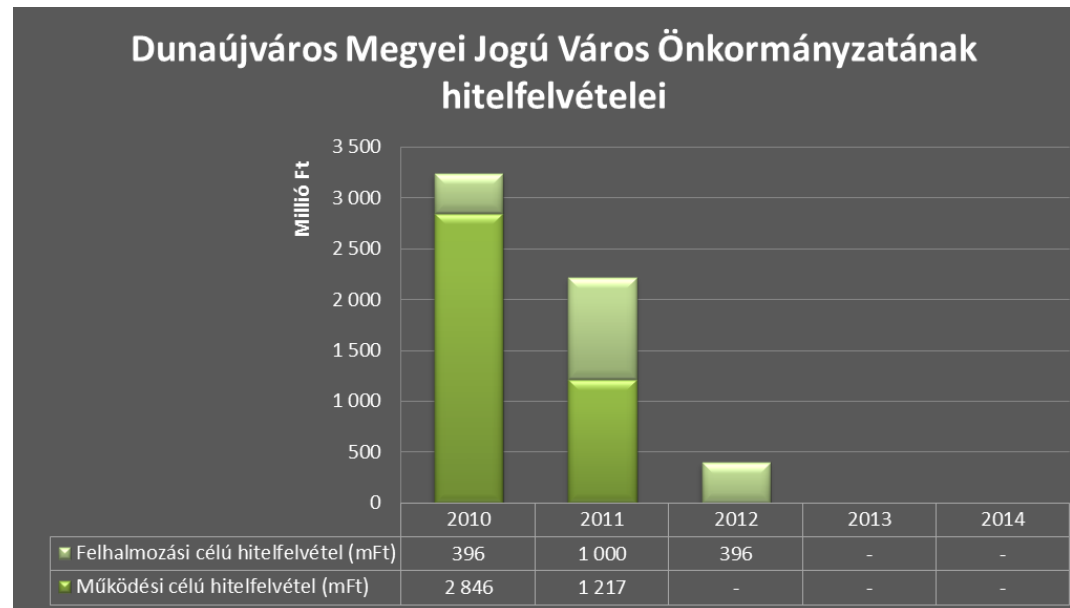
4. ábra Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata költségvetési főösszegei

#### Megállapítások a költségvetési bevételekkel, kiadásokkal kapcsolatban

A 2010. évi értékhez viszonyítva 2010 és 2011 között csökkenő tendenciát mutatnak a bevételek, 2011 és 2012 között azonban a költségvetési hiány csökkenésével párhuzamosan a bevételek nőnek. A 2012. évi értékhez viszonyítva 2012 és 2013 között szignifikáns csökkenést mutatnak a bevételek, mely tendencia érvényes a 2014. évi tervezett árbevételekre is. Az Önkormányzati pénzügyi gazdálkodási politikának megfelelően a négy éves időszak nagy részét jellemző árbevétel csökkenést a gazdálkodásban kiadás visszafogás ellensúlyozta, 2010 és 2013 között költségcsökkentési akciókat hajtott végre az Önkormányzat, amely a 2011-es évtől kezdődő bevétel növekedés mellett lehetővé teszi a pénzügyi tartalékképzést, a költségvetési hiány csökkentését.



A 2012 és 2013 közötti kiadási szint a bevételi szinttel azonosan alakul, a bevételi szint igazodik a kiadási szint csökkenés menetéhez. A költségvetési kiadások szignifikáns csökkenését a 2012-ben bekövetkezett adóssághozzájárulás is segítette, Dunaújvárostól két ütemben 16,5 milliárd forintot vállalt át a kormányzat.



5. ábra Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának hitelfelvételei

### Megállapítások a hitelfelvételi gyakorlattal kapcsolatban

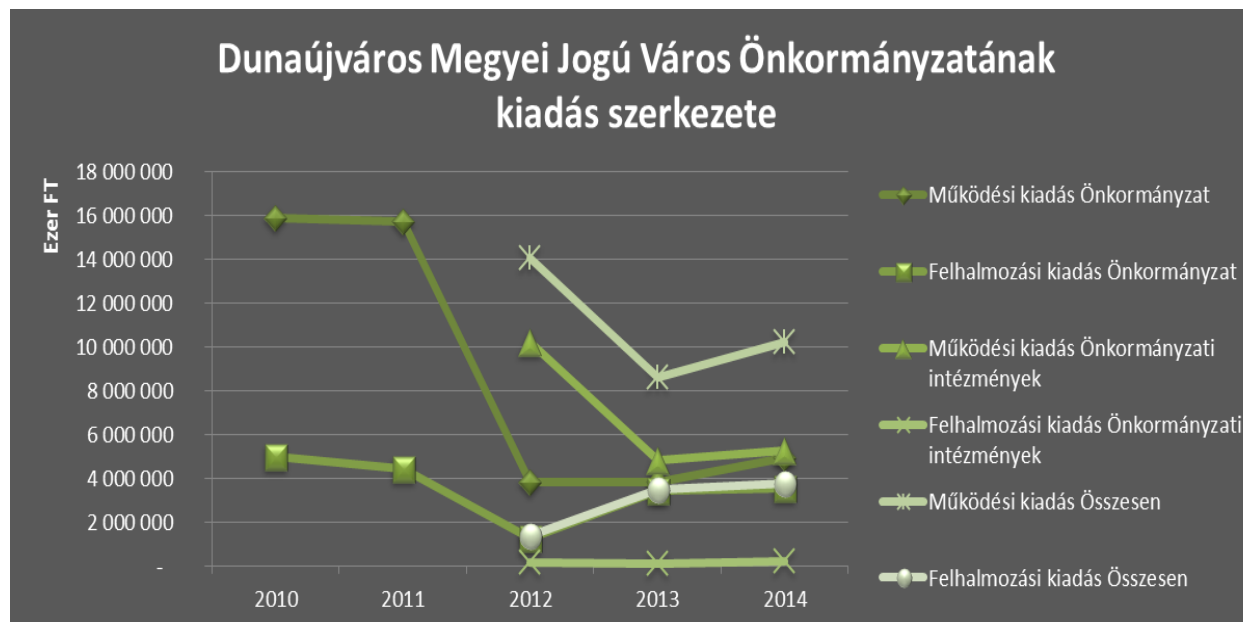
2010. évben a költségvetési hiány finanszírozása 5 Mrd HUF névértékű működési célú és 2 Mrd HUF névértékű felhalmozási célú kötvény kibocsátására került sor.



2011. évben a költségvetési hiány finanszírozására 972.319 E Ft összegű rövidlejáratú hitelfelvétel került betervezésre. Tényleges igénybevétele azonban nem történt meg. Továbbá ebben az évben került betervezésre 244.478 E Ft összegű rövidlejáratú, támogatás – megelőlegező hitel.

A hitelfelvétel célja a pályázati támogatásokból finanszírozott projektek önkormányzati előfinanszírozásának biztosítása volt. A pályázatok elszámolását követően az önkormányzathoz beérkezett pályázati támogatások biztosították a hitel visszafizetését, mely 2011. évben megtörtént.

2012. évben a költségvetési egyensúlyt 94.863 E Ft hosszú lejáratú, felhalmozási célú hitelfelvétel tervezése biztosította. Ténylegesen a hitel felvételére nem került sor.



6. ábra Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának kiadás szerkezete

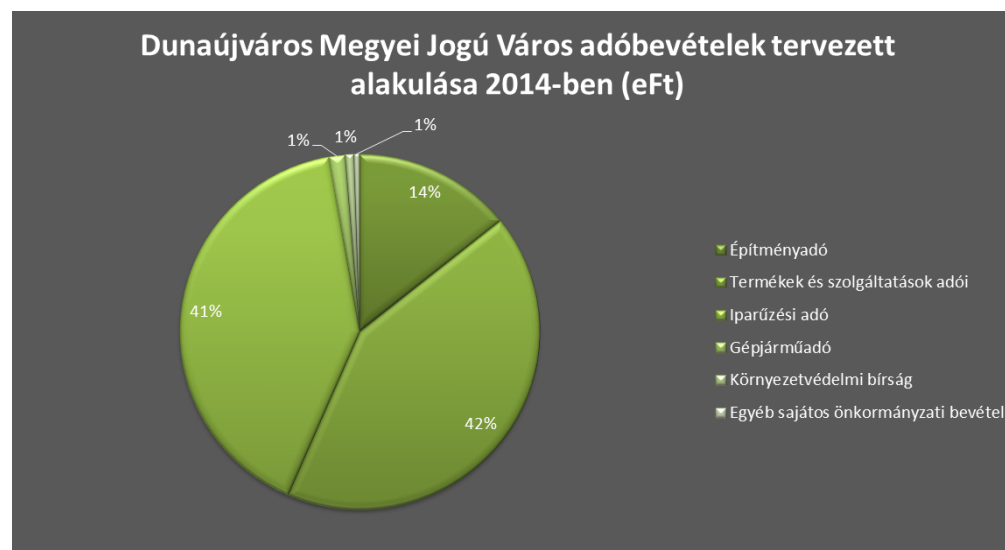


### Megállapítások az Önkormányzati kiadásszerkezettel kapcsolatban

A 2010 és 2014 közötti időszakban az Önkormányzat kiadás struktúrája drasztikusan megváltozott. A kezdeti működési kiadás fókusz mellett a 2012-es évtől fokozatosan megjelenik a felhalmozási kiadás fókusz. Az önkormányzati költségek folyamatosan csökkenő tendenciát mutatnak a 2010 és 2012 közötti időszakban, 2013 után az önkormányzatok kiadási szintje növekedésnek indult. Az Önkormányzati intézmények költség szintje 2013-ig fokozatosan csökken, ezt követően a 2013-2014 időszakban megnövekedett a költség szint.

A költségstruktúra fokozatos átrendeződése egyrészt az önkormányzati gazdálkodási lehetőség szerint alakult, másrészt az Önkormányzat és Önkormányzati intézmények közötti feladat átcsoportosításokhoz és átalakításokhoz illeszkedik.

Az Önkormányzat működési célú kiadások drasztikus csökkenése többek között a felhalmozási célra felvett hitelnek köszönhetően valósult meg.



7. ábra Dunaújváros Megyei Jogú Város adóbevételek tervezett alakulása 2014-ben



### Megállapítások az Önkormányzati adóbevételekkel kapcsolatban

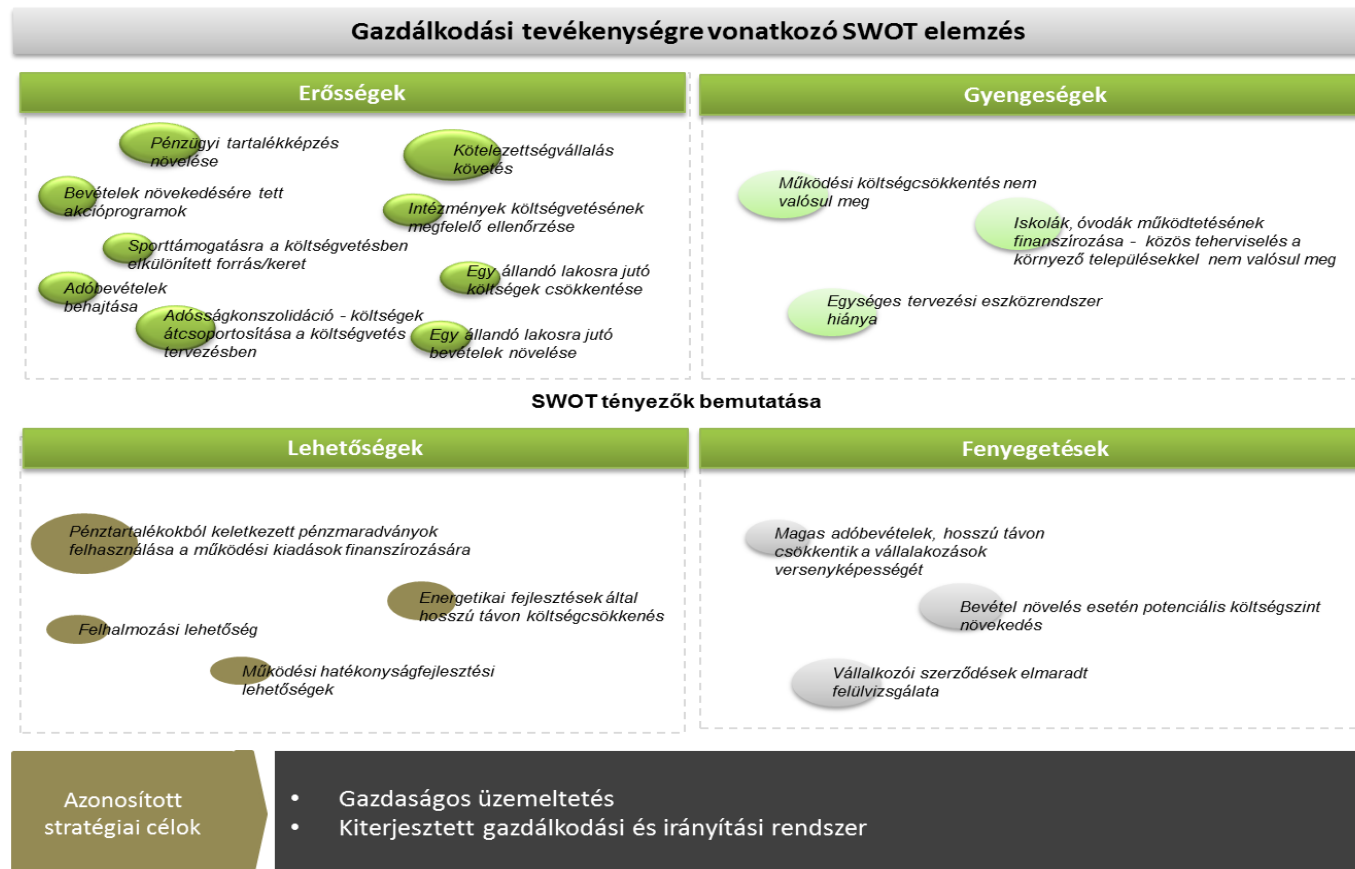
Az Önkormányzat a potenciális bevételeinek növelésére az elmúlt években számos adót vetett ki Dunaújváros lakosságára. Az Önkormányzati adóbevételek öt fő adó kategóriából, az építményadó, termékek és szolgáltatások adóiból, az iparüzési adóból, gépjárműadó, valamint a környezetvédelmi bírságokból származnak. Elsődleges bevételi forrás a 2014-ben újonnan kivetett termékek és szolgáltatások adóiból és az iparüzési adóból származik, amely 2014-es évben a tervek szerint eléri 6,5 Mrd Ft értéket. Az építményadó bevételek 2011-ben 250 millió bevételt hozott, míg ez a bevételi összeg 2014-re 1,1 Mrd Ft-ra növekedett. A környezetvédelmi bírság és a gépjárműadó az évek folyamán módosításra kerültek, a terv, hogy 2014-re 2011-es bevétel összegéhez képest a felére csökkennek.

Dunaújváros valamennyi kiszabható adónemet alkalmazza. További adónemek kivetése a jelen adózási és jogszabályi környezetben nem valósítható meg a bevételek növelése céljából.





A gazdálkodási tevékenység jelenlegi gyakorlatának felméréséhez kapcsolódóan az alábbi SWOT elemzés bemutatja a jelenlegi jó gyakorlatokból fakadó erősségeket és szinergiákat, továbbá a fejleszteni javasolt területeket. A SWOT elemzésben az erősségek gyengeségek, lehetőségek és fenyegetések mind belső jellemzőkre, mind külső környezeti tényezőkre vonatkozhatnak.



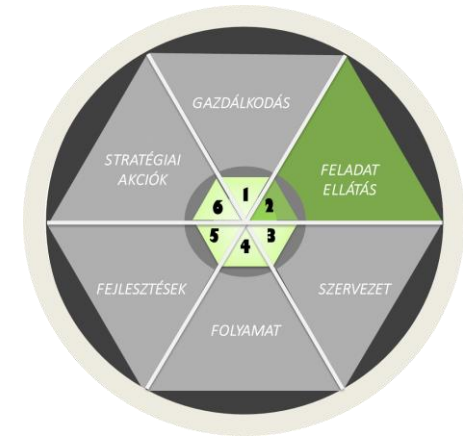
8. ábra Gazdálkodás jelenlegi gyakorlat SWOT elemzése



## 4.2. FELADAT ELLÁTÁS

A kötelező feladatokat a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény határozza meg.

Dunaújváros Önkormányzata kötelező és potenciális feladatokat lát el működése során, amelyeket az alábbi táblázatok mutatják be részletezve.



Feladatellátásának, megszervezésének módja					
	Saját költségvetési szerve, intézménye látja el (Az intézmény, szerv megjelölésével)	Saját, 100%-os tulajdonú gazdasági társasága végzi (a gazdasági társaság nevével)	Részben önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társasága végzi (a gazdasági társaság nevével)	Külső szolgáltatóval kötött megállapodással látja el, vásárolja a szolgáltatást	
				Közszolgáltatási szerződés keretében	Vállalkozási, megbízási szerződéssel vagy támogatási szerződéssel
<b>Településfejlesztés, településrendezés</b>	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal	DVN Dunaújváros Városfejlesztési Nonprofit Zrt. Innopark Nonprofit Kft	Innopark Nonprofit Kft.		
<b>Település üzemeltetés</b>	- köztemetők kialakítása és fenntartása	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal		Kegyelet Bt.: temetői közszolgáltatási szerződés	
	- a közvilágításról való gondoskodás	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal			E.ON: villamosenergia kereskedelmi szerződés



Feladatellátásának, megszervezésének módja					
	Saját költségvetési szerve, intézménye látja el (Az intézmény, szerv megjelölésével)	Saját, 100%-os tulajdonú gazdasági társasága végzi (a gazdasági társaság nevével)	Részben önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társasága végzi (a gazdasági társaság nevével)	Külső szolgáltatóval kötött megállapodással látja el, vásárolja a szolgáltatást	
				Közszolgáltatási szerződés keretében	Vállalkozási, megbízási szerződéssel vagy támogatási szerződéssel
- kéményseprő-ipari szolgáltatás biztosítása	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal			Caminus Tüzeléstechnikai Kft.	
- a helyi közutak és tartozékainak kialakítása és fenntartása	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal	DVG Dunaújvárosi Vagyonkezelő Zrt.			
- közparkok és egyéb közterületek kialakítása és fenntartása	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal	DVG Dunaújvárosi Vagyonkezelő Zrt.			
- gépjárművek parkolásának biztosítása	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal				
<b>A közterületek, valamint az önkormányzat tulajdonában álló közintézmény elnevezése</b>	Dunaújváros Megyei Jogú Város Közgyűlése				
<b>Közoktatási feladatok ellátása</b>		Gazdasági Ellátó Szervezet (önkormányzati tulajdonban álló intézmények fenntartása, ingó és ingatlan vagyon üzemeltetése)		Klebensberg Intézményfenntartó Központ	



Feladatellátásának, megszervezésének módja					
	Saját költségvetési szerve, intézménye látja el (Az intézmény, szerv megjelölésével)	Saját, 100%-os tulajdonú gazdasági társasága végzi (a gazdasági társaság nevével)	Részben önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társasága végzi (a gazdasági társaság nevével)	Külső szolgáltatóval kötött megállapodással látja el, vásárolja a szolgáltatást	
				Közszolgáltatási szerződés keretében	Vállalkozási, megbízási szerződéssel vagy támogatási szerződéssel
<b>Egészségügyi alapellátás, az egészséges életmód segítését célzó szolgáltatások</b>	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal, Egészség-megőrzési Központ				Háziorvosok, fogorvosok vállalkozói szerződéssel
<b>Környezet-egészségügy</b>	- köztisztaság, települési környezet tisztaságának biztosítása,	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal	DVG Dunaújvárosi Vagyonkezelő Zrt.	Dunanett Kft.	
	- rovar- és rágcsálóirtás	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal			vállalkozási szerződéssel
<b>Óvodai ellátás</b>	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal, Dunaújvárosi Óvoda				
<b>Kulturális szolgáltatás</b>	a nyilvános könyvtári ellátás biztosítása	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal, József Attila Könyvtár			
	filmszínház, előadóművészeti szervezet támogatása, a kulturális örökség helyi védelme	DMJV PMH, Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza, Intercisa Múzeum			Mozicentrum Kft., üzemeltetési szerződéssel



Feladatellátásának, megszervezésének módja					
	Saját költségvetési szerve, intézménye látja el (Az intézmény, szerv megjelölésével)	Saját, 100%-os tulajdonú gazdasági társasága végzi (a gazdasági társaság nevével)	Részben önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társasága végzi (a gazdasági társaság nevével)	Külső szolgáltatóval kötött megállapodással látja el, vásárolja a szolgáltatást	
				Közszolgáltatási szerződés keretében	Vállalkozási, megbízási szerződéssel vagy támogatási szerződéssel
a helyi közművelődési tevékenység támogatása	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal		MMK Nonprofit Kft.		
<b>Szociális, gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások</b>	DMJV PMH, Útkeresés Segítő Szolg, ESZI és Árpád-házi Szent Erzsébet Idősek Otthonai Bölcsődék Igazgatósága Dunaújváros Intézmény				
<b>Lakás- és helyiséggazdálkodás</b>	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal	DVG Dunaújvárosi Vagyongazdálkodó Zrt.			
<b>A területén hajléktalanná vált személyek ellátásának és rehabilitációjának, valamint a hajléktalanná válás megelőzésének biztosítása</b>	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal, Útkeresés Segítő Szolgálat				
<b>Helyi környezet- és természetvédelem, vízgazdálkodás, vízkárelhárítás</b>	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal	Dunaújvárosi Partvédelmi vállalat			Dunaújvárosi Vízgazdálkodási, Építőipari és Környezetvédelmi Társulat (Dújv. Vízi Társulat)



Feladatellátásának, megszervezésének módja	Saját költségvetési szerve, intézménye látja el (Az intézmény, szerv megjelölésével)	Saját, 100%-os tulajdonú gazdasági társasága végzi (a gazdasági társaság nevével)	Részben önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társasága végzi (a gazdasági társaság nevével)	Külső szolgáltatóval kötött megállapodással látja el, vásárolja a szolgáltatást	
				Közszolgáltatási szerződés keretében	Vállalkozási, megbízási szerződéssel vagy támogatási szerződéssel
Honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelem, helyi közfoglalkoztatás	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal				Fejér M. Katasztrófavédelmi Igazgatóság Dunaújvárosi Katasztrófavédelmi Kirendeltség
Helyi adóval, gazdaságszervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal	Dunaújvárosi Kistérségi Turisztikai Közhasznú NKft.			szabad strand üzemeltetése: vállalkozási szerződéssel
A kistermelők, őstermelők számára - jogszabályban meghatározott termékek - értékesítési lehetőségeinek biztosítása, ideértve a hétvégi árusítás lehetőségét is	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal	DVG Dunaújvárosi Vagyonkezelő Zrt.			
Sport, ifjúsági ügyek	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal				
Nemzetiségi ügyek	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal				
Közreműködés a település közbiztonságának biztosításában	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal				



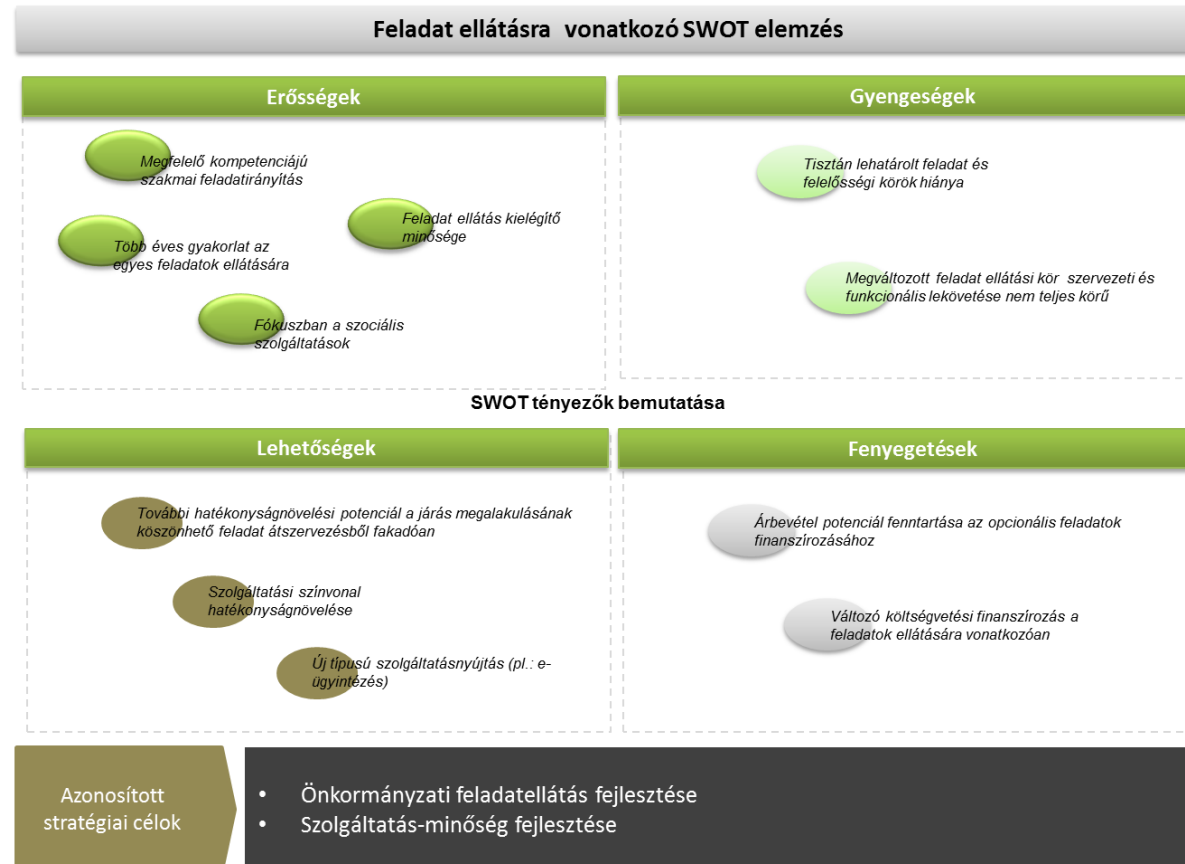
Feladatellátásának, megszervezésének módja					
	Saját költségvetési szerve, intézménye látja el (Az intézmény, szerv megjelölésével)	Saját, 100%-os tulajdonú gazdasági társasága végzi (a gazdasági társaság nevével)	Részben önkormányzati tulajdonban álló gazdasági társasága végzi (a gazdasági társaság nevével)	Külső szolgáltatóval kötött megállapodással látja el, vásárolja a szolgáltatást	
				Közszolgáltatási szerződés keretében	Vállalkozási, megbízási szerződéssel vagy támogatási szerződéssel
Helyi közösségi közlekedés biztosítása	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal			Alba Volán Zrt.	
Hulladékgazdálkodás	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal	Dunaújvárosi Szennyvíztisztító és Szolgáltató Kft.		Dunanett Kft.	
Távhőszolgáltatás	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal				üzemeltetési-vállalkozási szerződéssel: Dunaújvárosi Víz-, Csatorna-, Hőszolgáltató Kft.
Víziközmű-szolgáltatás, amennyiben a víziközmű-szolgáltatás	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal	Dunaújvárosi Szennyvíztisztító és Szolgáltató Kft.			üzemeltetési-vállalkozási szerződéssel: Dunaújvárosi Víz-, Csatorna-, Hőszolgáltató Kft.

A fentiekben bemutatott feladatok ellátását az állam feladatfinanszírozási rendszerben támogatja. Dunaújváros Önkormányzata a kötelező feladatait ellátja, azonban a feladatok ellátását saját költségvetési forrásból is finanszírozza. A fenti feladatok ellátásához kapcsolódó költségszintek és költségstruktúrák átvilágítása túlmutat a jelen tanulmány keretein.





A feladat ellátás jelenlegi gyakorlatának felméréséhez kapcsolódóan az alábbi SWOT elemzés bemutatja a jelenlegi jó gyakorlatokból fakadó erősségeket és szinergiákat, továbbá a fejleszteni javasolt területeket. A SWOT elemzésben az erősségek gyengeségek, lehetőségek és fenyegetések mind belső jellemzőkre, mind külső környezeti tényezőkre vonatkozhatnak.

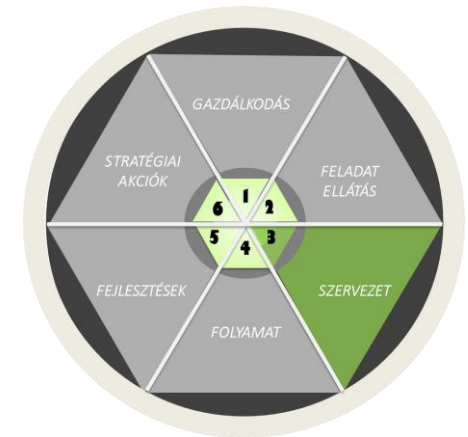


9. ábra Feladatellátás jelenlegi gyakorlat SWOT elemzése



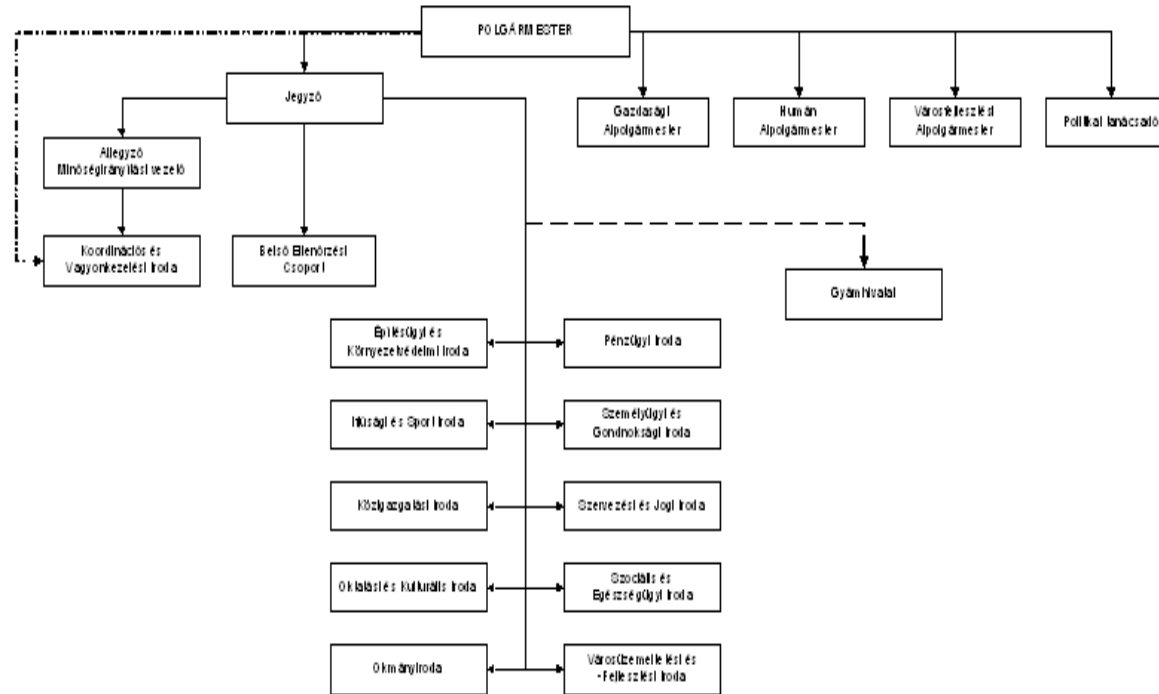
### 4.3. SZERVEZET

A jelen fejezet célja Dunaújváros Önkormányzatának szervezeti felépítésének vizsgálata a 2011 és 2014 közötti időszakban. Az elemzés két kiemelt szempont alapján valósul meg, a szervezeti struktúra alakulása és a Dunaújváros Polgármesteri Hivatal létszámának változása alapján. A vizsgált időszakban jogszabályi és feladat ellátási változásoknak köszönhetően számos átalakítás valósult meg az Önkormányzatnál. Az egyik kiemelt változás a 2011. évi kormányhatározatnak megfelelő eljárások kialakítása volt. A Kormány célja olyan modern kori eljárások kialakítása volt, melyek hozzájárulnak a mai közigazgatásnál alacsonyabb társadalmi költséggel működő rendszer létrejöttéhez. A járási államigazgatási rendszer létrehozásának célja egyrészt, hogy mint az állam szervezetének legalacsonyabb szintű területi és szervezeti egység szintjén hatékonyan ellátható köznevelési ágazati hatósági feladatoknak a járási szintre való telepítése. Másrészt ügyfélszolgálati irodák országos hálózatának kialakítása, amely a jövőben az állampolgárok számára tartalomban és színvonalban is magas szintű szolgáltatást biztosít. A járási hivatalok kialakítása után a kormányablakok országos kiépítése a feladat 2014-ben.





## Az Önkormányzat 2010. évi hatályos szervezeti felépítése



10. ábra Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának 2010-es hatályos szervezeti diagramja

A 2010-es évben a Polgármester közvetlen vezetése alá tartozott a Jegyző, amely a mai napig nem változott a szervezeti felépítésben. Ugyancsak a Polgármester irányítása alatt működtek a Gazdasági Alpolgármester, a Humán Alpolgármester, a Városfejlesztési Alpolgármester, valamint a Politikai Tanácsadó. A Jegyző volt felelős a Belső Ellenőrzési Csoport és az Aljegyző szakmai irányításáért. Az Aljegyző a Koordinációs és



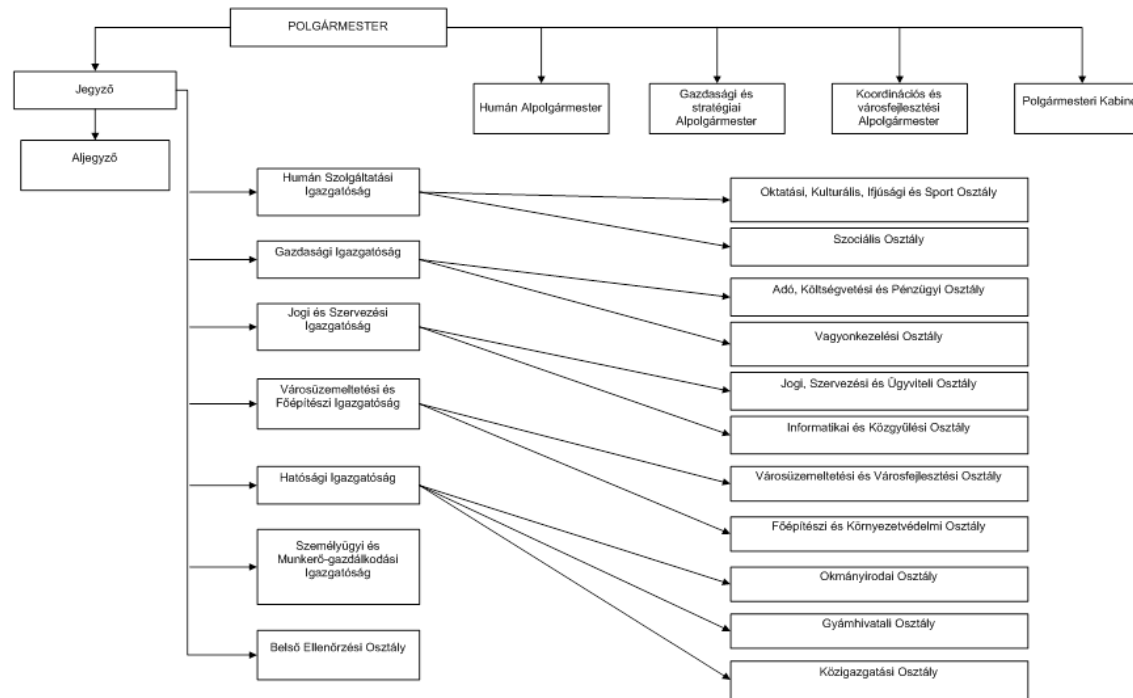
Vagyonkezelési Iroda szakmai vezetéséért felelt. Ezen iroda felett a Polgármester az önkormányzati szóvivő vonatkozásában közvetlen utasításai joggal rendelkezett.

Ekkor még nem alakultak ki igazgatóságok és szakmai irányításaik alá tartozó osztályok. Azonban számos iroda működött a Jegyző irányítása alatt, mégpedig: az Építésügyi és Környezetvédelmi Iroda, az Ifjúsági és Sport Iroda, a Közigazgatási Iroda, az Oktatási és Kulturális Iroda, az Okmányiroda, a Pénzügyi Iroda, a Személyügyi és Gondnoksági Iroda, a Szervezeti és Jogi Iroda, a Szociális és Egészségügyi Iroda, valamint a Városüzemeltetési- és Fejlesztési Iroda. A Gyámhivatal is az Önkormányzathoz tartozott még a 2010-es évben, amely a Jegyző nem közvetlen szakmai irányítása alá tartozott.

2010-ben a Polgármesteri Hivatal teljes munkaidőben foglalkoztatottak létszáma 232 fő volt, részmunkaidőben foglalkoztatottak száma pedig 13 fő.



### Az Önkormányzat 2011. évi hatályos szervezeti felépítése

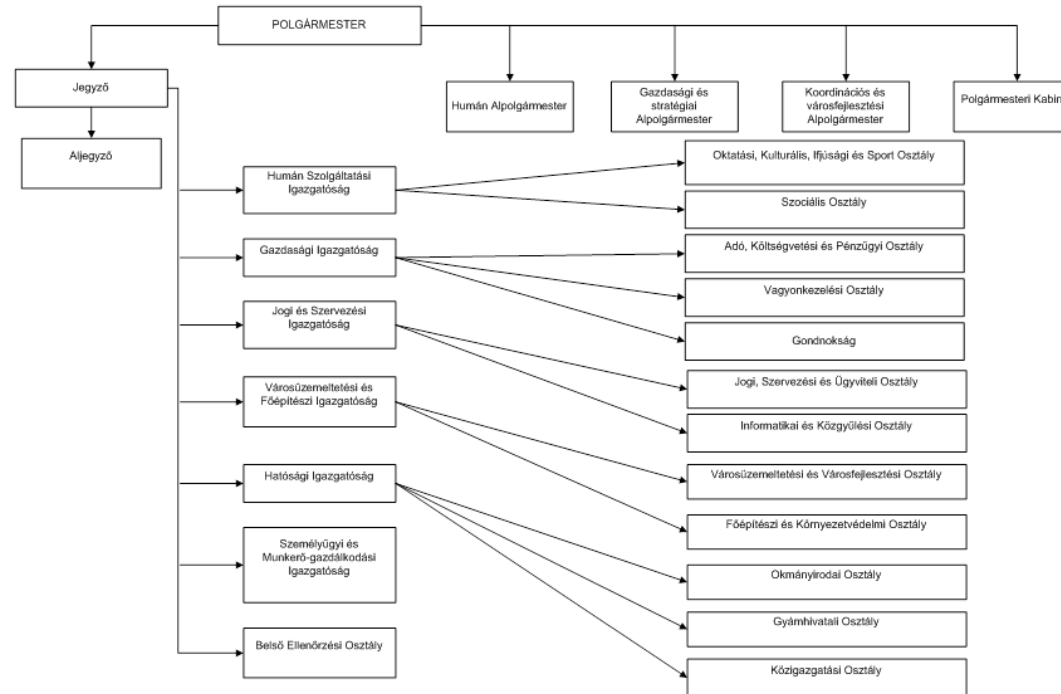


11. ábra Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának 2011-es hatályos szervezeti diagramja

Dunaújváros Megyei Jogú Város Közgyűlése 2010. november 18-ai ülésén döntött a Polgármesteri hivatal átszervezéséről. Az átszervezés jelentős létszám csökkenéssel járt, melynek eredménye képen 27 státusz került megszüntetésre a hivatalban, illetve 25 fő védőnő átszervezésre került költségvetési intézményhez. A Közgyűlés az átszervezést követően 217 főben állapította meg a hivatal létszámát. A szervezeti felépítés a korábbihoz képest jelentősen átalakult a Jegyző irányítása alá egy osztály és hat igazgatóság tartozott, melyből öt igazgatósághoz tizenegy osztály szakmai irányítása tartozott. A hivatal átlagos statisztikai állományi létszáma 2011-ben 220 fő volt.



### Az Önkormányzat 2012. évi hatályos szervezeti felépítése

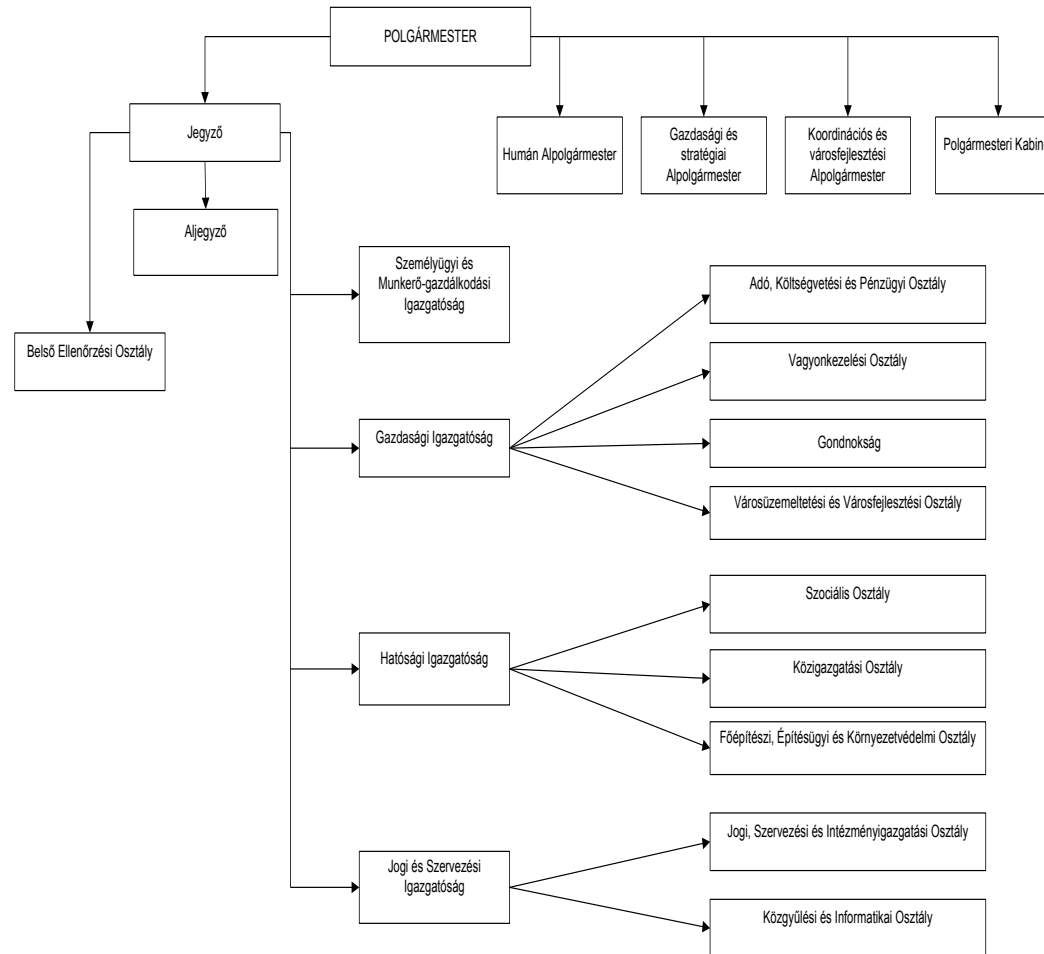


12. ábra Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának 2012-es hatályos szervezeti diagramja

A hivatal szervezetében 2012. éven jelentős változás nem történt, az engedélyezett létszámkeret nem változott a 2011. évihez képest. Az átlagos statisztikai állományi létszám 211 fő volt.



### Az Önkormányzat 2013. évi hatályos szervezeti felépítése



13. ábra Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának 2013-as hatályos szervezeti diagramja





A járásek kialakítására vonatkozó 2011. évi kormányhatározatnak megfelelően 2013 év elején valósult meg a járásek kialakítása. Dunaújváros Önkormányzata és a Járás kettéválása megvalósult. A járási hivatal 2013. január 2-án megkezdte működését a Dunaújváros városházán (15 település tartozik a járáshoz). A jogszabályi előírások szerint az Önkormányzattól számos feladat átkerült a járáshoz. Az épületet megosztották, egy épületben működik a Járás és a Polgármesteri Hivatal.

A 2012 szeptemberében az oktatásért felelős miniszter irányítása alatt működő központi hivatal a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (továbbiakban: KLIK) vette át az Önkormányzattól az iskola fenntartási és foglalkoztatási feladatokat. Az iskolák fenntartása és a pedagógus személyi állománya átkerült a KLIK-hez, az iskolák működtetése azonban az Önkormányzatnál maradt, amely működtetésére létrehozták a Gazdasági Ellátó Szervezetet (továbbiakban: GESZ). A kormányzati intézkedésből adódó jelentős feladat csökkenés a hivatal újabb átszervezését eredményezte. A Humán Szolgáltatási Igazgatóság alá tartozó Oktatási, Kulturális, Ifjúsági és Sport Osztály meglévő feladatait átcsoportosították, a felelős osztályt megszüntették. Az igazgatóságok száma lecsökkent, hat igazgatóság helyett négy igazgatósághoz csoportosították át a meglévő osztályokat.

A Gondnokság összevonásra került a Vagyonkezelési Osztállyal. A Gazdasági Igazgatóság szakmai irányítása alá szerveződött a korábbi Városüzemeltetési és Főépítészeti Igazgatóság irányítása alatt működő Városüzemeltetési és Városfejlesztési Osztály is. A Hatósági Igazgatóság által felügyelt Gyámhivatali Osztály és az Okmányiroda az Önkormányzat és a Járás kettéválásának eredményeként átkerült a Járási Hivatalhoz. A Hatósági Igazgatósághoz átszervezték a Szociális Osztályt, amely a korábbi években a Humán Szolgáltatási Igazgatóság hatálya alá tartozott.

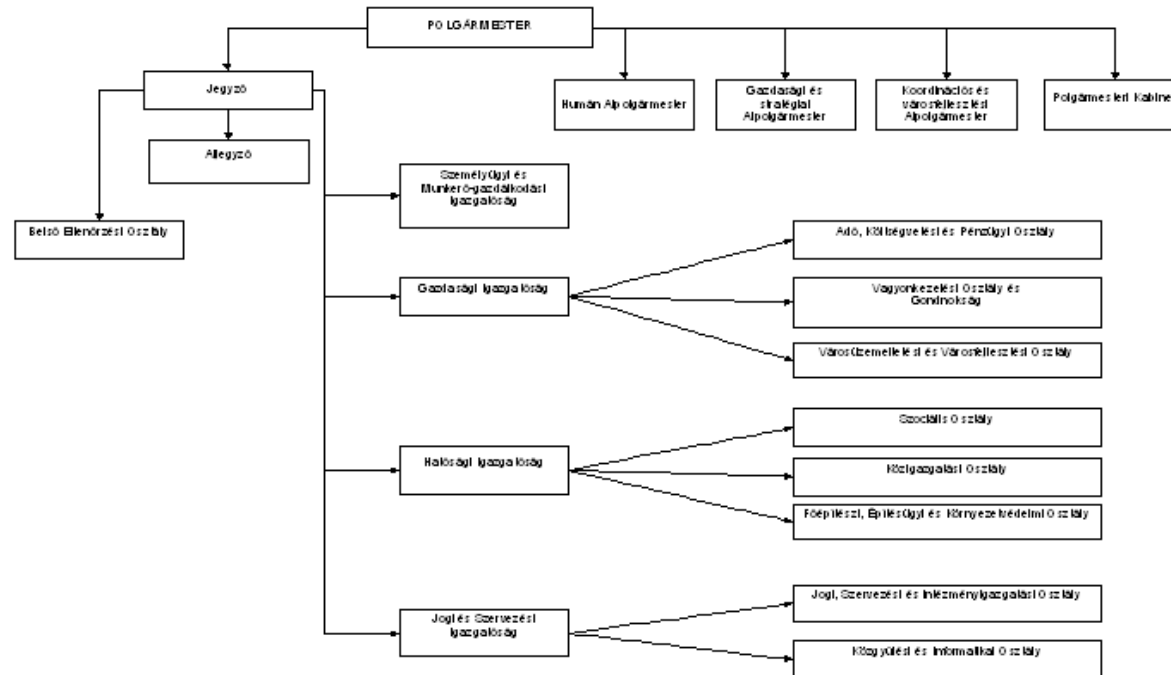
A Jogi és szervezési Igazgatóság irányítása alatt működő Jogi, Szervezési és Ügyviteli Osztály Jogi, Szervezési és Intézményigazgatási Osztályra szervezték át és ide került a korábbi szociális osztályról a teljes intézményigazgatás (szociális intézmények, egészségügyi igazgatási feladatok) ellátása, valamint az önkormányzati oktatási feladatok és kulturális feladatok ellátása is. Az addig is önálló jogi, szervezési és ügyviteli osztály feladatköre jelentősen kibővült, ami főleg vezetői szinten járt jelentős feladatbővüléssel. Az átszervezett feladatok ellátásához öt fő ügyintézővel bővült az osztály létszáma. Lévéen a korábbi szociális osztályon a szociális, egészségügyi igazgatási feladatokat is ellátó ügyintézők száma pontosan nem ismert, így viszonyítani a korábbi időszakhoz nem lehetséges, de azt kijelenthető, hogy ezen a területen nincs tartalék a rendszerben. Egy-egy ügyintéző huzamosabb távolléte jelentős kapacitáshiányhoz vezet.



A 2013-as évben bekövetkezett változások a Polgármesteri Hivatal létszámát illetően is radikális változást hozott. A járáshoz történt feladatokat és munkatársak 25%-os létszámcsökkenést eredményezett 2012-es évhez viszonyítva. A közgyűlés 2013 évre a hivatal létszámát 160 főben határozta meg. Az átlagos statisztikai állományi létszám 158 fő volt.

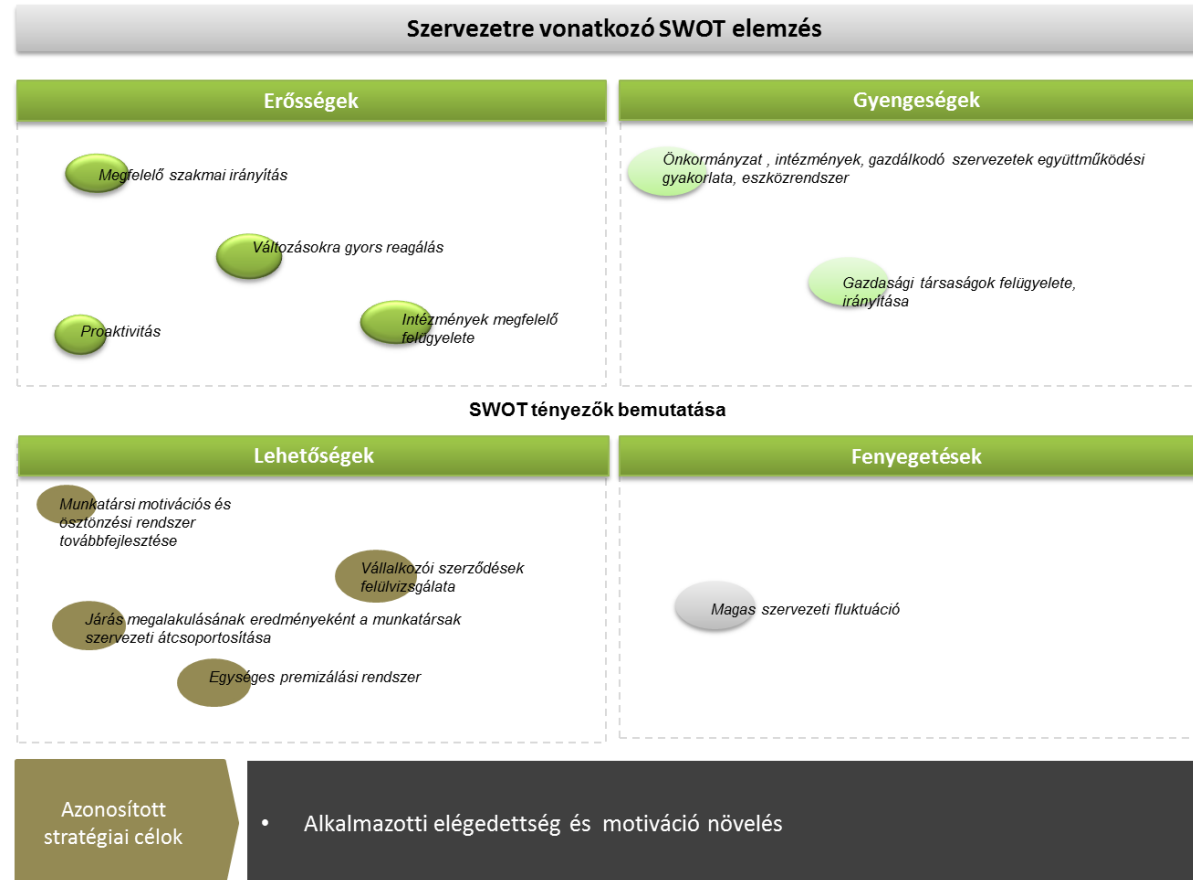


## Az Önkormányzat 2014. évi hatályos szervezeti felépítése



14. ábra Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának 2014-es hatályos szervezeti diagramja

A 2014-es évben nem történtek drasztikus változások sem a szervezeti struktúra sem a Polgármesteri Hivatalban foglalkoztatottak létszámát illetően. 2014. január 1-ei hatályos szervezeti adatok alapján 163 fő a hivatal engedélyezett létszámkerete. A szervezet jelenlegi gyakorlatának felméréséhez kapcsolódóan az alábbi SWOT elemzés bemutatja a jelenlegi jó gyakorlatokból fakadó erősségeket és sinergiákat, továbbá a fejleszteni javasolt területeket. A SWOT elemzésben az erősségek gyengeségek, lehetőségek és fenyegetések mind belső jellemzőkre, mind külső környezeti tényezőkre vonatkozhatnak.

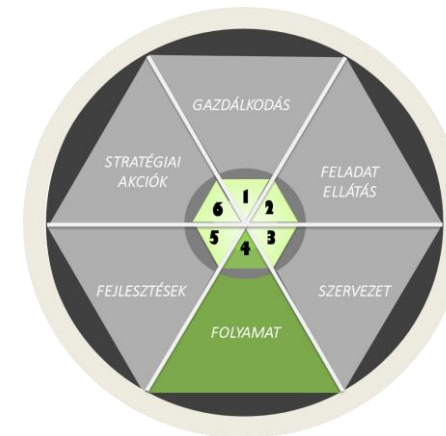


15. ábra Szervezeti felépítés jelenlegi gyakorlat SWOT elemzése



#### 4.4. FOLYAMAT

Az önkormányzatoknál három fő folyamatcsoportot különböztethetünk meg: irányítási folyamatokat, szakmai folyamatokat, valamint támogató folyamatokat. A három fő folyamatcsoportoz folyamatcsoportok és folyamatok tartoznak, amelyeket az alábbi táblázat szemlélteti.



A Polgármesteri Hivatal főfolyamatai	
<b>Irányítási folyamatok</b>	Stratégiai irányítás
	Vezetés
	Szabályozás
	Minőségirányítás
	Belső kontroll rendszer működtetése
<b>Szakmai folyamatok</b>	Önkormányzati feladatokkal kapcsolatos döntések előkészítése, végrehajtása
	Jegyzői hatáskörben maradó feladatokkal kapcsolatos döntések előkészítése, végrehajtása
<b>Támogató folyamatok</b>	Gazdálkodási-, Pénzügyi-, Számviteli-, Kontrolling folyamatok
	Beszerezések, beruházások és fejlesztések
	Ingtatlan és vagyongazdálkodás



Peres ügyek és jogi feladatok
Projektmenedzsment
Üzemeltetés
Belső ellenőrzés
HR
Informatikai támogatás
Fizikai és IT biztonság
Ügyiratkezelés
Kommunikáció
Rendezvényszervezés, nemzetközi kapcsolatok
Adatszolgáltatások teljesítése
Kockázatkezelés
Minőségügyi feladatok, ügyfél elégedettség mérés

16. ábra A Polgármesteri Hivatal főfolyamatai

Dunaújváros Önkormányzata a korábbi ÁROP szervezetfejlesztés kapcsán áttekintette a stratégiai menedzsment erősítése érdekében a stratégiai tervezés, a költségvetés készítés és elfogadás, a stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása valamint a stratégiai tervek gondozása folyamatokat, továbbá a rendeletalkotási folyamatot, az önkormányzati intézményekkel az információáramlás folyamatát.



2014-ben az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról szóló 2013. évi L. törvény alapján el kell végezni az elektronikus információs rendszerek biztonsági osztályba sorolását, célszerű ez alkalommal, az IT biztonsággal kapcsolatos folyamatokat is azonosítani.

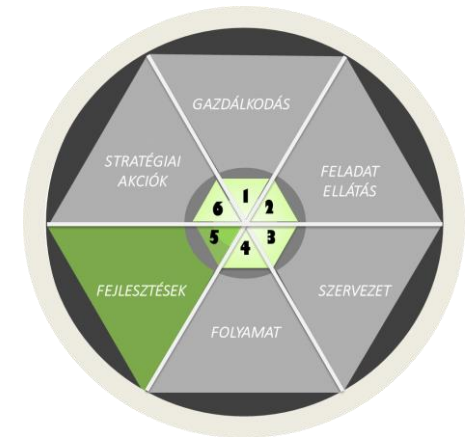
A folyamatok átvilágítása során szükséges hangsúlyozni, hogy az Önkormányzat az elmúlt években több intézkedéssorozatot hajtott végre, mely az önkormányzati belső működés fejlesztésére irányult. A jelen projekt keretein belül azonosított folyamatokat célzó fejlesztések elsősorban az Önkormányzat, gazdálkodó szervezetek és intézmények közötti hatékony együttműködés megalapozására, továbbfejlesztésére irányulnak.

A folyamatok esetében nem készült részletezett SWOT elemzés, tekintettel arra, hogy Dunaújváros Önkormányzata esetében jelen pillanatban nem minden esetben valósult meg a folyamatalapú szabályozók leképezése.

#### 4.5. FEJLESZTÉSEK

Az elmúlt években az Önkormányzat intenzív fejlesztés-menedzsment tevékenységet végzett. A vizsgált 2010-2014 közötti időszakban megállítható, hogy az Önkormányzat intenzív pályázatmenedzsment tevékenységének eredményeképpen kiemelten az alábbi területeken hajtott végre, illetve készített elő fejlesztéseket:

- Közszolgáltatások fejlesztése
- Településfejlesztés
- Közlekedésfejlesztés
- Energetikafejlesztés
- Gazdálkodásfejlesztés







A vizsgált időszakban végrehajtott fejlesztéseket összefoglalóan az alábbi táblázat rögzíti:

Fejlesztési terület	Pályázati azonosító	Támogatás tárgya	Időszak	Támogatás összege (Ft)	Önrész (Ft)	Státusz
Közszolgáltatás fejlesztése	1/2010 (I.19.) ÖM rendelet "A bölcsődék és közoktatási intézmények infrastrukturális fejlesztése, valamint közösségi buszok beszerzése"	"A bölcsődék és közoktatási intézmények infrastrukturális fejlesztése, valamint közösségi buszok beszerzése" - Bölcsődék Igazgatósága Dunaújváros	2010	15 000 000	3 750 000	lezárult
Közszolgáltatás fejlesztése	TÁMOP-3.4.2-09/2-2010-0003	TÁMOP-3.4.2-09/2-2010-0003 Sajátos nevelési igényű tanulók integrációja Dunaújváros három oktatási intézményében	2010	26 814 536	0	fenntartási időszakban
Közszolgáltatás fejlesztése	TIOP-1.1.1-09/1-2010-0159	TIOP-1.1.1-09/1-2010-0159 A dunaújvárosi Arany János Általános Iskolában a tanulói laptop program megvalósítása a pedagógiai, módszertani reformot támogató informatikai infrastruktúra fejlesztése érdekében	2010	3 322 000	0	fenntartási időszakban
Gazdaságfejlesztés	ÁROP-1.A.2/B-2008-0019	A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése	2010	36 090 000	4 101 000	fenntartási időszakban



Fejlesztési terület	Pályázati azonosító	Támogatás tárgya	Időszak	Támogatás összege (Ft)	Önrész (Ft)	Státusz
Közzolgáltatás fejlesztése		Jelzőrendszeres házi segítségnyújtás működtetése	2010	5 700 000		elnyert támogatás
Településfejlesztés	TIOP-3.4.2-08/1-2008-0076	Hajléktalan Ellátó Centrum kialakítása Dunaújvárosban	2010	92 220 942	5 886 445	fenntartási időszakban
Közzolgáltatás fejlesztése	TÁMOP-3.1.4-08/2-2009-0269	Kompetencia alapú oktatás, egyenlő hozzáférés bevezetése innovatív intézményekben	2010	116 190 660	0	fenntartási időszakban
Településfejlesztés	KDOP-4.1.1/C-2008-0002	Kőtár alatti partfalszakasz védelme, meglévő védművel való összehangolása (Öreghegy és a Siklói út közötti partvédmű) I. ütem	2010	275 706 000	48 657 000	fenntartási időszakban
Településfejlesztés	INTERREG SEE IV/C Project 0709R2 WF	Waterways Forward - "A folyami vizek menti települések fejlesztéséért" c. program	2010	31 852 440	1 592 622	elnyert támogatás
Közzolgáltatás fejlesztése	7/2011 (III.9.) BM rendelet - "Iskolai és utánpótlás sport infrastruktúra-fejlesztésének, felújításának támogatása"	A dunaújvárosi tornacsarnok belső játéktéri világításának korszerűsítése	2011	12 447 000	3 457 516	lezárult
Településfejlesztés	KDOP-4.1.1/C-10-2011-0003	KDOP-4.1.1/C-10-2011-0003 Dunaújváros, Táborállás területén lévő mozgásveszélyes partfalak stabilizálásának biztosításának I. üteme	2011	289 778 069	51 137 306	folyamatban



Fejlesztési terület	Pályázati azonosító	Támogatás tárgya	Időszak	Támogatás összege (Ft)	Önrész (Ft)	Státusz
Településfejlesztés	KDOP-4.1.1/C-09-2009-0003	KDOP-4.1.1/C-09-2009-0003 Kőtár alatti partfalszakasz védelme, meglévő védművel való összehangolása (Öreghegy és a Siklói út közötti partvédmű) II. ütem	2011	351 436 626	62 018 229	fenntartási időszakban
Közzolgáltatás fejlesztése	TIOP-2.2.4-09/1-2010-0024	TIOP-2.2.4-09/1-2010-0024 Központi műtő és diagnosztikai blokk kialakítása Szent Pantaleon Kórházban	2011	3 300 153 846	366 683 761	folyamatban
Településfejlesztés	EU Interreg IV/B South-East Europe	„DaHar – Dunai folyami kikötők fejlesztése”	2011	185 104 500	32 655 500	folyamatban
Közzolgáltatás fejlesztése	KAB-KEF-11-A-3563	NARKÓ-MA-11"Kábítószerügyi Egyeztető fórumok működési feltételeinek biztosítására, valamint a droprobléma kezelését célzó helyi stratégiék	2011	50 000	450 000	elnyert támogatás
Közzolgáltatás fejlesztése	KAB-KEF-11-B-3566	NARKÓ-MA-11"Kábítószerügyi Egyeztető fórumok működési feltételeinek biztosítására, valamint a droprobléma kezelését célzó helyi stratégiék	2011	50 000	450 000	elnyert támogatás
Közzolgáltatás fejlesztése	TÁMOP-5.2.5.B-10/2-2010-0023	"A társadalmi integrációt segítő és dropprevenciós célú komplex programok megvalósítása Dunaújvárosban"	2012	78 729 000	0	folyamatban
Településfejlesztés	KDOP-3.1.1/D1-12-k-2012-0001	A Városháza és környezetének funkcióbővítő revitalizációja (IVS)	2012	1 799 700 000		folyamatban
Közzolgáltatás fejlesztése	TÁMOP- 2.4.5-12/43-2012-00217	A rugalmasságot növelő helyi, innovatív kezdeményezések támogatása - "Innovatív program fejlesztése Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatánál a rugalmasságot elősegítő életkörülmények létrehozása érdekében" (Helyszín: Városháza tér 1.)	2012	34 532 936	0	folyamatban
Közlekedésfejlesztés	KDOP-4.2.1/B-11-2012-0007	Aranyvölgyi, Dózsa György, Vasmű utak fejlesztése Dunaújvárosban	2012	331 689 320	36 854 369	tervezett
Közzolgáltatás fejlesztése	TÁMOP-3.1.11-12/2-2012-0465	Óvodafejlesztés - Dunaújvárosi MOZGOVI. (2400 Dújv, Pajtás u. 2.)	2012	73 840 895	0	tervezett



Fejlesztési terület	Pályázati azonosító	Támogatás tárgya	Időszak	Támogatás összege (Ft)	Önrész (Ft)	Státusz
Közzolgáltatás fejlesztése	TÁMOP-3.1.3-11/2	"A természettudományos oktatás módszertanának és eszköztudományának megújítása a közoktatásban" "ÖVEGES program" Helyszín: Széchenyi Gimnázium, Dózsa Gy. Út	2012	346 425 160	0	tervezett
Településfejlesztés	KDOP-3.1.1/D2-13-2013-0003	A Római városrész szociális célú városrehabilitációja	2013	1 195 301 000	0	folyamatban
Településfejlesztés	KDOP-3.1.1/E-13-2013-0001	Dunaújváros Megyei Jogú Város Településfejlesztési koncepciójának és Integrált Településfejlesztési Stratégiájának felülvizsgálata, átdolgozása	2013	39 999 994	0	folyamatban
Közzolgáltatás fejlesztése	TÁMOP-5.4.9-11/1-2012-0029	„Modellprogram a szociális és gyermekjóléti alapszolgáltatások funkcionális összekapcsolására Dunaújvárosban"	2013	34 614 450	0	folyamatban
Közzolgáltatás fejlesztése	TIOP-1.1.1/09/1-2010-0159	A "TIOP-1.1.1/09/1-2010-0159 A dunaújvárosi Arany János Iskolában a tanulói laptop program megvalósítása a pedagógiai, módszertani reformot támogató informatikai infrastruktúra fejlesztése érdekében" projektben konzorcium alapítási jogról való lemondás	2013	3322000	0	elnyert támogatás
Közzolgáltatás fejlesztése	TÁMOP-3.4.2-09/2-2010-0003	A TÁMOP-3.4.2-09/2-2010-0003 Együttműködés az együttnevelésért - Sajátos nevelési igényű tanulók integrációja Dújv. Három oktatási intézményében" c. projekt fenntartása	2013	26814536	0	fenntartási időszakban
Közzolgáltatás fejlesztése	TÁMOP-3.1.4-08/2-2009-0269	A "TÁMOP-3.1.4-08/2-2009-0269 Kompetencia alapú oktatás, egyenlő hozzáférés bevezetése innovatív intézményekben" c. projekt fenntartása	2013	116190660	0	fenntartási időszakban
Turizmusfejlesztés	Nemzeti Kulturális Alap Vizuális Művészetek Kollégiuma pályázata	LORÁNTFFY ZSUZSANNA BRONZ MELLSZOBRA ELKÉSZÍTÉSE ÉS FELÁLLÍTÁSA DUNAÚJVÁROSBAN	2013	1 652 200	710 000	lezárult



Fejlesztési terület	Pályázati azonosító	Támogatás tárgya	Időszak	Támogatás összege (Ft)	Önrész (Ft)	Státusz
Gazdaságfejlesztés	ÁROP-1.A.5-2013-2013-0090	Szervezetfejlesztési projekt megvalósítása Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatánál	2013	39 998 366	0	elnyert támogatás
Energetikai fejlesztés	KEOP-5.5.0/A/12-2013-0381	Közvilágítás korszerűsítése Dunaújvárosban	2014	216 786 359	15 % önrész: 38.256.416,- Ft + 500.000,- Ft járulékos ktgekre	elnyert támogatás
Közszolgáltatás fejlesztése	4/2014 (I.31.) BM rendelet - bölcsődei nevelést ellátó intézmény fejlesztése, felújítása támogatása	4/2014 (I.31.) BM rendelet - bölcsődei nevelést ellátó intézmény fejlesztése, felújítása támogatása - Bölcsődék Igazgatósága	2013	27 443 343	20% : 6.861.836,- és támog. 5% bérktgre: 1.372.167,-, összesen 8.233.003,- Ft	folyamatban

Az Önkormányzat tervezett fejlesztéseit az alábbi tábla foglalja össze:

Fejlesztési terület	Támogatás tárgya
Gazdaságfejlesztés	KKV-k számára vonzó ipari környezet kialakítása (Északi Ipari Park, Vállalkozók Csarnoka, inkubátorház fejlesztés)
Gazdaságfejlesztés	Városrészi alközponti funkciók erősítése
Gazdaságfejlesztés	Irodai, kereskedelmi és szolgáltatási funkciók városközpontba telepítése és megtartása (Vasműút 41.)
Turizmusfejlesztés	Pentelei tradíciók erősítése, Mária Út Spirituális turistaút kialakítása
Turizmusfejlesztés	Mondbach kúria és környezetének hasznosítása
Turizmusfejlesztés	Szalki sziget vonzerejének növelése, személykikötő és környezetének fejlesztése, hasznosítása
Turizmusfejlesztés	A római limes útvonal részeként a Castrum bemutatása



Fejlesztési terület	Támogatás tárgya
Turizmusfejlesztés	Sétány kialakítása a Felső-Dunaparton, a partfal lépcsőinek rekonstrukciója, a partfali arborétum és a szoborpark bemutatása
Turizmusfejlesztés	Építészeti értékek megőrzése, felújítása, népszerűsítése
Településfejlesztés	Települési úthálózat fejlesztése, felújítása, bővítése
Közszolgáltatás fejlesztése	A gyermekjóléti alapellátásokhoz (bölcsőde, családi napközik stb.) és óvodai ellátáshoz való hozzáférés javítása, a szolgáltatások minőségének fejlesztése
Településfejlesztés	Zöldterületek, közparkok, arborétumok és közterületi rekreációs övezetek fejlesztése.
Településfejlesztés	Belterületi vízrendezés, csapadékvíz elvezetés
Környezetvédelem	Árvíz, belvíz, felszínmozgás és ipari tevékenység hatásai elleni védekezés, kockázatelemzés
Környezetvédelem	Barnamezős területek feltárása és hasznosítási lehetőségeik kidolgozása
Környezetvédelem	A földtani közegben és a felszín alatti vizekben hátra maradt szennyeződések felderítése, a szennyeződés mértékének feltárása, beavatkozási javaslatok kidolgozása
Környezetvédelem	Környezetvédelmi Információs Rendszer kiépítése
Környezetvédelem	Szelektív gyűjtőszigetek és lakossági hulladékudvarok létesítése, a begyűjtési rendszer fejlesztése.
Környezetvédelem	Stratégiai zajtérkép és zajcsökkentési intézkedési terv elkészítése
Környezetvédelem	Automata légszennyezettségi mérőállomás - 2db
Környezetvédelem	Modern távérzékelési és földi módszerek alkalmazása a felszínmozgások detektálására, térképezésére, megfigyelésére és előrejelzésére
Közlekedésfejlesztés	Tömegközlekedés fejlesztése, fenntartható közösségi közlekedési tervek és a közlekedéssel összefüggő létesítmények, beavatkozások, megvalósíthatósági tanulmányainak kidolgozása



Fejlesztési terület	Támogatás tárgya
Közlekedésfejlesztés	Közösségi közlekedés fejlesztése (buszfordulók, buszöblök, buszvárók)
Közlekedésfejlesztés	Béke téri autóbusz-pályaudvar és környezetének rekonstrukciója
Közlekedésfejlesztés	Kerékpárút hálózat fejlesztése, felújítása, bővítése
Közlekedésfejlesztés	Gyalogos közlekedési zónák kialakítása
Közlekedésfejlesztés	Balesetveszély csökkentése közlekedésbiztonsági fejlesztésekkel
Közlekedésfejlesztés	Utastájékoztató fejlesztése, E-jegyrendszer bevezetése
Energetikai fejlesztés	Megújuló energiaforrások felhasználása önkormányzati középületekben, rehabilitációval energiahatékony középületek kialakítása.
Energetikai fejlesztés	Közvilágítás bővítése és korszerűsítése: fénycsík szabályozás, megújuló energiaforrások alkalmazása
Környezetvédelem	Önkormányzati környezettudatossági szemléletformálási kampányok, társadalmi akciók
Környezetvédelem	Fenntartható Energia Akcióterv (SEAP) kidolgozása
Közzolgáltatás fejlesztés	64-szeletes, vagy 64 szeletesre bővíthető CT-készülék beszerzése
Közzolgáltatás fejlesztés	Digitális fogászati röntgengép beszerzése
Közzolgáltatás fejlesztés	Orvosi rendelők infrastruktúra fejlesztése
Közzolgáltatás fejlesztés	Járóbeteg-szakrendelők bővítése, felújítása
Közzolgáltatás fejlesztés	Szociális nappali ellátás támogatása - gondoskodás időskorú és hajléktalan emberekről
Településfejlesztés	Római városrész komplex rehabilitációja II. ütem: lakóépületek, közterületek, általános iskola, középiskola fejlesztése a szociális kohézió érdekében
Településfejlesztés	Dózsa városrész komplex rehabilitációja: lakóépületek, közterületek, általános iskola, óvoda, nevelési tanácsadó intézet fejlesztése a szociális kohézió érdekében
Szabadidő, kultúra, szórakozás	Dózsa Mozicentrum és környezetének fejlesztése



Fejlesztési terület	Támogatás tárgya
Szabadidő, kultúra, szórakozás	Városi kulturális intézmények fejlesztése, felújítása: Bartók Kamaraszínház és Művészetek Háza, Intercisa Múzeum, Munkásművelődési Központ, Kortárs Művészeti Intézet, József Attila Könyvtár
Szabadidő, kultúra, szórakozás	Béke városrészi KRESZ park rekonstrukciója
Szabadidő, kultúra, szórakozás	Kiserdei sétautak és pihenőhelyek rekonstrukciója
Szabadidő, kultúra, szórakozás	Ifjúsági célú fejlesztés a Vidámpark területén
Gazdaságfejlesztés	Helyi termék termelési, értékesítési és logisztikai kapcsolatok fejlesztése
Turizmusfejlesztés	Schalbert Ház rekreációs központ kialakítása
Gazdaságfejlesztés	Helyi foglalkoztatás javítása foglalkoztatási paktumokkal
Gazdaságfejlesztés	A helyi identitás erősítése
Közszolgáltatás fejlesztése	Elektronikus ügyintézés és térinformatikai rendszerbővítése, fejlesztése a polgármesteri hivatalban
Környezetvédelem	Lakossági biohulladék gyűjtési rendszerének kiépítése, biohulladék-kezelő telep (komposztáló) létesítése
Gazdaságfejlesztés	Dunaújvárosi Főiskola K+F támogatása, tudás- és technológiatranszfer. humán erőforrás fejlesztése, regionális és nemzetközi innovációs központ létrehozása, Főiskola Campus Program, a "Közüzemi tömb" átfogó fejlesztése.
Energetikai fejlesztés	Távfűtési rendszer komplex energetikai felújítása, vezetéki és hőközponti hővesztesség csökkentése
Közszolgáltatás fejlesztése	Szent Pantaleon kórház funkcionális korszerűsítése
Sport, kulturális és rekreációs fejlesztések	Fabó Éve Sportuszoda rekonstrukciója.
Sport, kulturális és rekreációs fejlesztések	Térségi oktatási intézményhálózat fejlesztése és fenntartása





Fejlesztési terület	Támogatás tárgya
Örökség megóvása, fejlesztése	Zsidó temető és Kistemető értékeinek megőrzése, gondozása
Közzolgáltatás fejlesztése	Az I. sz. és a II. sz. Rendelőintézet állagmegóvása, felújítása, átalakítása és hasznosítása.
Környezeti fejlesztés	Felszínmozgások megállítása: mozgásveszélyes területek és partfalak stabilizációja, talajmechanikai feltáró fúrások
Turizmusfejlesztés	Idegenforgalom élénkítése szálloda megépítésével, kialakításával
Közlekedésfejlesztés	Dunaújváros vasútállomás intermodális személyforgalmi csomópont - megvalósíthatósági tanulmány
Közlekedésfejlesztés	Dunaújváros vasútállomás átépítése és intermodális személyforgalmi csomópont kiépítése
Környezeti fejlesztés	Komplex hulladékkezelőmű létrehozása
Gazdaságfejlesztés	Új közforgalmi kikötő kiépítése.- I. ütem
Energetikai fejlesztés	Iparosított technológiával készített lakóépületek energetikai felújítása
Gazdaságfejlesztés	Intermodális áruforgalmi csomópont kialakítása (DIÁK) - I. ütem.
Közlekedésfejlesztés	Pusztaszabolcs - Paks vasútvonal átépítése – I. ütem: Pusztaszabolcs – Dunaújváros (0+450 - 27+450 szelvények között)
Közlekedésfejlesztés	Dunaújváros – Rétszilas vasútvonalon korszerű biztosítóberendezés kiépítése
Közlekedésfejlesztés	Helyi és helyközi autóbusz állomány korszerűsítése, cseréje - nulla emisszió, ipari tevékenységből keletkező metángáz hasznosítása
Környezeti fejlesztés	Környezeti Kármentesítés: szennyeződések feltárása és felszámolása



### **A 2010-es évben beadott pályázatok**

2010-es évben kilenc fejlesztési pályázatot valósított meg Dunaújváros. A kilenc pályázatból hat pályázat eredménytermékeire érvényes öt éves fenntartási időszak még tart, egyetlen pályázat zárult le eddig a 2010-es évben benyújtott fejlesztési pályázatokból.

Egy pályázat valósult meg a gazdaság területének fejlesztésére, amely projekt még az öt éves fenntartási időszakban van. A pályázatok 55%-át, öt pályázatot a közszolgáltatás fejlesztése céljából valósult meg. Az öt beadott pályázat közül három még a fenntartási időszakban van, egy pályázat már lezárult. A pályázatok közel 33%-a település fejlesztésre irányultak. A három elnyert pályázat közül kettő ugyancsak a fenntartási időszakban van.

A közszolgáltatás fejlesztésére elnyert pályázatokra összesen 167.027.169 Ft támogatást kapott Dunaújváros. A közszolgáltatás fejlesztési pályázatok mindössze 3.750.000 Ft önrészt igényeltek. Ezzel szemben a három településfejlesztésre elnyert pályázatoknál a 399.779.382 Ft támogatás mellett 56.136.067 Ft önrészt finanszírozott Dunaújváros.

### **A 2011-es évben beadott pályázatok**

2011-ben ugyancsak hét pályázatot valósított meg Dunaújváros Önkormányzata. Az adott évben két terület fejlesztésére fókuszált, a közszolgáltatás- és a településfejlesztésre. A háromból két településfejlesztési projekt és a négy közszolgáltatás fejlesztésére beadott projekt közül egy-egy projekt megvalósítása még folyamatban van, mindössze egy elnyert pályázat zárult le 2011-ben.

Az Önkormányzat közszolgáltatásának fejlesztésére elnyert négy pályázatra 3.312.700.846 Ft támogatást kapott, amelyet 371.041.277 Ft önrésszel egészített ki. Az előző évben kapott támogatási összeghez képest közel tizenhatszorosát nyert el az Önkormányzat. Az önrész a támogatási trendet követve ugyancsak nőtt az előző évhez képest.

A településfejlesztés támogatására 826.319.195 Ft-ot kapott, amely mellett 145.811.035 Ft önrésszel járult az Önkormányzat a projekt megvalósításához.



### **A 2012-es évben beadott pályázatok**

2012-ben nem növelte pályázati jelentkezéseinek számát az Önkormányzat. Összesen hat pályázatot nyert el, amelynek 66%-a, négy pályázata a közszolgáltatás fejlesztésére irányult, amely pályázatok közül három még tervezett projektként szerepel. Az adott évben megszerzett támogatási összeg 2.664.917.311 Ft volt. Az Önkormányzat szempontjából a 2012-es év pozitívan zárult a fejlesztések tekintetében, ugyanis csupán 36.854.369 Ft önrésszel volt szükséges hozzájárulni a projektek megvalósításához. A pályázatok közül csak egy pályázat irányult Dunaújváros településének fejlesztésére, amelyhez a támogatási összeg az elmúlt évekhez képest az egyik legnagyobb volt, 1.799.700.000 Ft. Nagyobb önrészt a fenti projektek megvalósításához nem kellett elkülöníteni az Önkormányzatnak. A 2012-es évben közlekedésfejlesztési területen nyert pályázati támogatásra is jelentkezett az Önkormányzat, amely projekt még tervezett státuszban van jelenleg.

### **A 2013-as évben beadott és tervezett pályázatok**

2013-as évben már nagyobb volumenű pályázati jelentkezés valósult meg Dunaújváros Önkormányzatánál, ugyanis kilenc pályázati kiírásra adta be a jelentkezést. A beadott pályázatoknak közel a felét megnyerte az Önkormányzat. 2013-ban 55%-os arányban jelentkezett az Önkormányzat Dunaújváros közszolgáltatás fejlesztés területére kiírt pályázatokra, amely projektek nagyobb volumenű önrészt nem igényeltek.

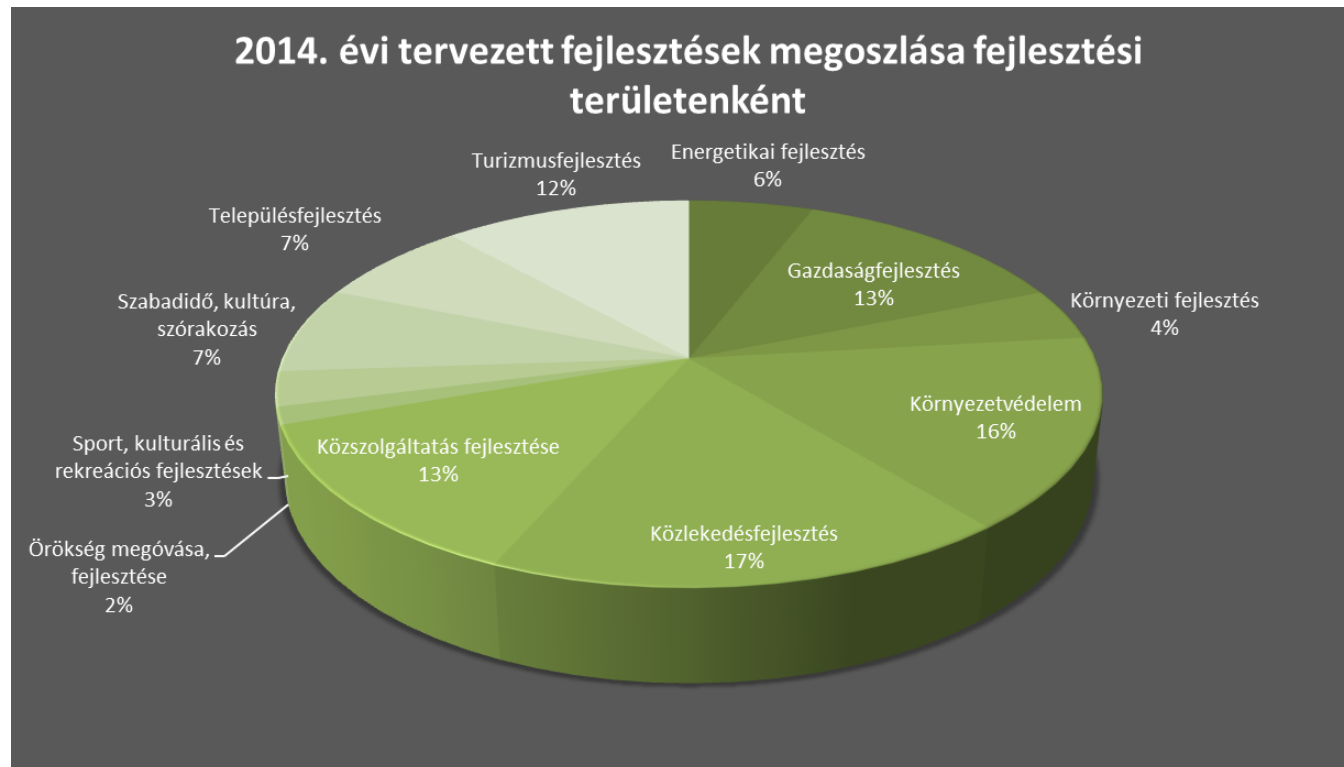
2013-ban a sport, kulturális és rekreációs fejlesztések keretében is pályázott Dunaújváros, bár az OVI-FOCI pályázat megvalósítása még tervezett.. A turizmusfejlesztési projekt, Lorántffy Zsuzsanna bronz mellszobra elkészítése és felállítása sikeresen befejeződött.

Ugyancsak ebben az évben Dunaújváros pályázatot nyújtott be a közvilágítás korszerűsítésére, amely projekt megvalósításától hosszú távon költségcsökkentést remél. Ezt a pályázatot 2014-ben megnyerte az Önkormányzat. Egy másik pályázatra is jelentkezett Dunaújváros az energetikai fejlesztések keretében "A Városháza új köntösben", amely pályázatot még nem nyert meg, a pályázat elbírálása zajlik még. E két energetikai fejlesztési projektre 407.499.130 Ft támogatást kap a város, amely összeget 72.912.611 Ft önrésszel egészíti ki Dunaújváros.



### A 2014-es évben megtervezett pályázatok a 2014-2020-as időszakra vonatkozóan

Idén számos fejlesztési tervet állított fel Dunaújváros Önkormányzata a 2014-2020-as időszakra vonatkozóan. A pályázati lehetőségek száma 69, amely jóval több az előző 4 évhez képest, bár a pályázatok számát az Önkormányzat az ITS stratégia alakulásának megfelelően módosítja, szűkíti. Az elmúlt négy évben összesen nem nyertek és jelentkezett az Önkormányzat annyi pályázatra, mint amennyi most tervben van. 2010 és 2013 között összesen 32 pályázatra jelentkezett Dunaújváros, míg 2014-ben a tervezett 69 fejlesztést 11 területen kíván megvalósítani.



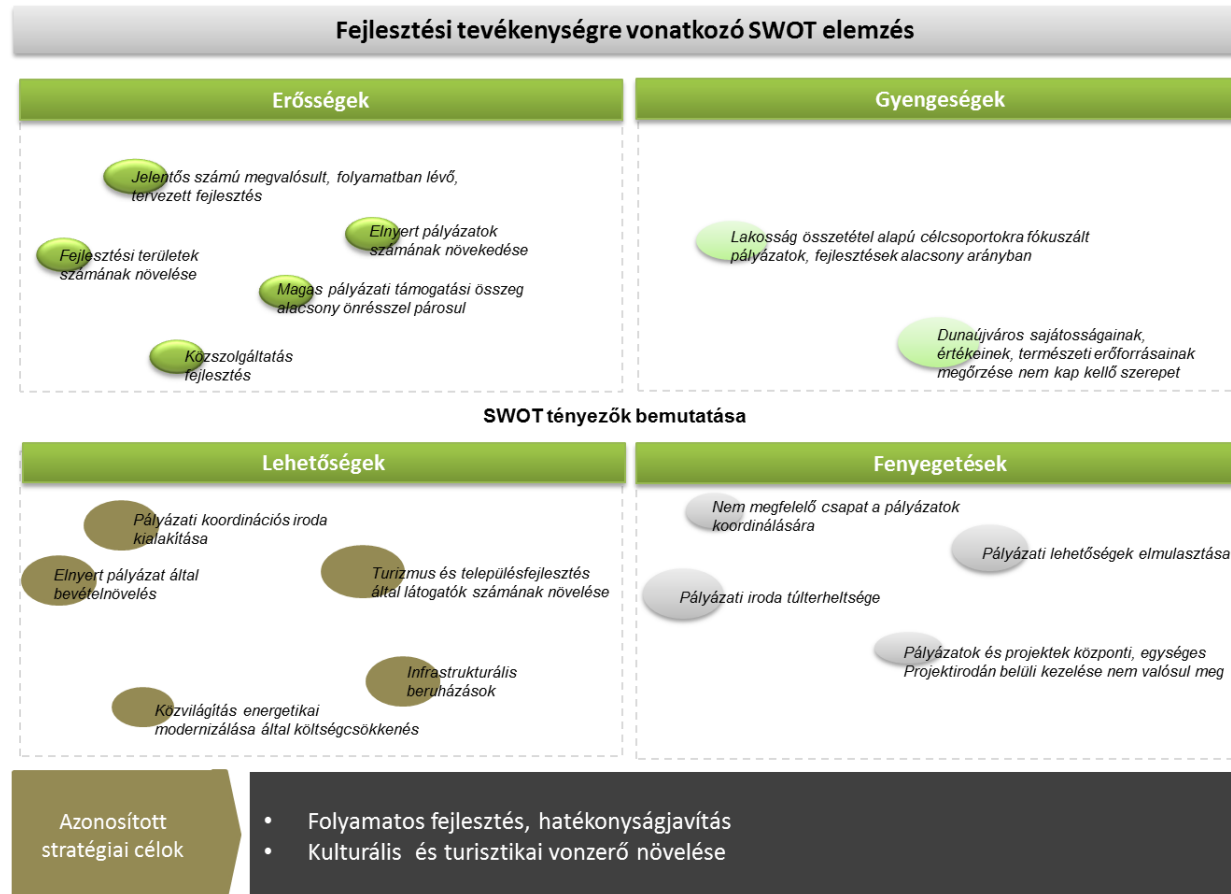
17. ábra Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzat 2014-2020-as időszakra vonatkozó tervezett fejlesztései



2014-es évben felállított fejlesztési tervben öt fejlesztési területre fókuszál Dunaújváros. A legnagyobb hangsúly a közlekedésfejlesztésen van, a pályázatok 20%-a e terület fejlesztésére vonatkozik. Nagy számban jelentkezett az Önkormányzat környezetvédelmi, gazdaságfejlesztési és közszolgáltatás fejlesztési pályázatokra, valamint a turizmusfejlesztésére is nagy figyelmet fordít Dunaújváros az idei évben. A tervezett fejlesztések közel 30%-a irányul a szabadidő, kultúra, szórakozás, település-, energetikai-, környezeti-, sport, kulturális és rekreációs fejlesztésre, valamint az örökség megóvására, fejlesztésére.



A fejlesztési terület jelenlegi gyakorlatának felméréséhez kapcsolódóan az alábbi SWOT elemzés bemutatja a jelenlegi jó gyakorlatokból fakadó erősségeket és szinergiákat, továbbá a fejleszteni javasolt területeket. A SWOT elemzésben az erősségek gyengeségek, lehetőségek és fenyegetések mind belső jellemzőkre, mind külső környezeti tényezőkre vonatkozhatnak.



18. ábra Fejlesztéspolitika jelenlegi gyakorlat SWOT elemzése



## 5. FORRÁSJEGYZÉK

Felhasznált dokumentumok	
1.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Szervezeti és Működési Szabályzata 2014-re vonatkozóan
2.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Szervezeti és Működési Szabályzata 2013-ra vonatkozóan
3.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Szervezeti és Működési Szabályzata 2012-re vonatkozóan
4.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Szervezeti és Működési Szabályzata 2011-re vonatkozóan
5.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata beadott, beadni tervezett pályázatok (2012. évtől)
6.	„Malom-projekt” összefoglaló
7.	Elmúlt négy év főbb projektjei
8.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Terület- és Településfejlesztési Operatív Programnak megfelelő fejlesztési irányai
9.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Településfejlesztési Konceptiójának és Integrált Településfejlesztési Stratégiájának megalapozó vizsgálata 1. számú melléklete
10.	DV N Dunaújvárosi Városfejlesztési Nonprofit Zrt.: Dunaújváros Megyei Jogú Város Településfejlesztési Konceptiójának és Integrált Településfejlesztési Stratégiájának megalapozó vizsgálata
11.	Cselekvési programterv
12.	DF-DKA 2012-es költségvetési beszámolója
13.	DF-DKA 2011-es költségvetési beszámolója
14.	Dunaújvárosi Kistérségi Turisztikai Közhasznú Non-Profit Kft. 2010-es költségvetési beszámolója
15.	Dunaújvárosi Kistérségi Turisztikai Közhasznú Non-Profit Kft. 2011-es költségvetési beszámolója
16.	Dunaújvárosi Kistérségi Turisztikai Közhasznú Non-Profit Kft. 2012-es költségvetési beszámolója
17.	Dunaújvárosi Szennyvíztisztító Kft. 2011-es költségvetési beszámolója



## Felhasznált dokumentumok

18.	Dunaújvárosi Szennyvíztisztító Kft. 2012-es költségvetési beszámolója
19.	Dunaújvárosi Vagyonkezelő Zrt. 2010-es költségvetési beszámolója
20.	Dunaújvárosi Vagyonkezelő Zrt. 2011-es költségvetési beszámolója
21.	Dunaújvárosi Vagyonkezelő Zrt. 2012-es költségvetési beszámolója
22.	Dunaújváros Városfejlesztési Nonprofit Zrt. 2010-es költségvetési beszámolója
23.	Dunaújváros Városfejlesztési Nonprofit Zrt. 2011-es költségvetési beszámolója
24.	Dunaújváros Városfejlesztési Nonprofit Zrt. 2012-es költségvetési beszámolója
25.	Energo-Hőterm Beruházó, Működtető Kft. 2010-es költségvetési beszámolója
26.	Energo-Hőterm Beruházó, Működtető Kft. 2011-es költségvetési beszámolója
27.	Energo-Hőterm Beruházó, Működtető Kft. 2012-es költségvetési beszámolója
28.	Energo-Viterm Beruházó, Működtető Kft. 2010-es költségvetési beszámolója
29.	Energo-Viterm Beruházó, Működtető Kft. 2011-es költségvetési beszámolója
30.	Energo-Viterm Beruházó, Működtető Kft. 2012-es költségvetési beszámolója
31.	Energo-Viterm Beruházó, Működtető Kft., Energo-Hőterm Beruházó, Működtető Kft., HF Formula Termelő Kft. 2011. évi beszámolója
32.	HF Formula Termelő Kft. 2012. évi beszámolója
33.	Innopark Kiemelkedően Közhasznú Nonprofit Kft. 2010-es költségvetési beszámolója
34.	Innopark Kiemelkedően Közhasznú Nonprofit Kft. 2011-es költségvetési beszámolója
35.	Innopark Kiemelkedően Közhasznú Nonprofit Kft. 2012-es költségvetési beszámolója
36.	Média Duna Invest Szolgáltató Kft. 2010-es költségvetési beszámolója
37.	Média Duna Invest Szolgáltató Kft. 2011-es költségvetési beszámolója
38.	Média Duna Invest Szolgáltató Kft. 2012-es költségvetési beszámolója
39.	MMK Közhasznú Nonprofit Kft. 2010-es költségvetési beszámolója
40.	Vasmű u. 41. Irodaház Ingatlanfejlesztő, Beruházó és Értékesítő Kft. 2010-es költségvetési beszámolója
41.	Vasmű u. 41. Irodaház Ingatlanfejlesztő, Beruházó és Értékesítő Kft. 2011-es költségvetési beszámolója





Felhasznált dokumentumok	
42.	Vasmű u. 41. Irodaház Ingatlanfejlesztő, Beruházó és Értékesítő Kft. 2012-es költségvetési beszámolója
43.	"A Városháza új köntösben" c. projekt összefoglaló
44.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Közgyűlése 22/2005. (IV.8.) KR1 számú és a 14/2007.(III.2.) KR1/a számú rendeletével módosított és kiegészített 15/2004. (III.26. ) KR számú rendelete az önkormányzati vonatkozású pályázati tevékenységek koordinációjáról
45.	Dunaújváros - konfliktusforrások
46.	Dunaújváros városfejlesztési egységei és városrészei a város közigazgatási területében
47.	Dunaújváros és a szomszédos települések településszerkezeti terve - 2014. aktualizált állapot
48.	Dunaújváros Megyei Jogú Város jegyzője 12/2005. számú szabályzata Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala Ügyrendjéről
49.	Dunaújváros - Örökségvédelem régészet
50.	Dunaújváros - Örökségvédelem épített örökség külterületen
51.	Dunaújváros - Örökségvédelem épített örökség belterületen
52.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata által kötött pályázati konzorciális szerződések 2013 (Letöltés ideje: 2014.03.20)
53.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata Közgyűlésének 39/2013. (XII.20.) önkormányzati rendelete a Közgyűlés és Szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról (Letöltés ideje: 2014.03.20)
54.	Dunaújváros MJV Önkormányzata által kötött pályázati támogatási szerződések 2013. (Letöltés ideje: 2014.03.20)
55.	Dunaújváros MJV Önkormányzata által kötött pályázati támogatási szerződések 2012. (Letöltés ideje: 2014.03.20)
56.	Dunaújváros MJV Önkormányzata által kötött pályázati támogatási szerződések 2011. (Letöltés ideje: 2014.03.20)
57.	Dunaújváros MJV Önkormányzata által kötött pályázati támogatási szerződések 2010. (Letöltés ideje: 2014.03.20)



Felhasznált dokumentumok	
58.	Dunaújváros Megyei Jogú Város: "A szerv tulajdonában álló vagy részvételével működő gazdálkodó szervezetek" (Letöltés ideje: 2014.03.20)
59.	Dunaújváros Megyei Jogú Város: A szerv alaptevékenysége, feladat- és hatásköre: "A hivatal által ellátandó és a szakfeladatrend szerint besorolt alaptevékenységek" (Letöltés ideje: 2014.03.20)
60.	Dunaújváros Megyei Jogú Város: A szerv alaptevékenysége, feladat- és hatásköre: "A hivatal által az önkormányzat részére ellátandó és a szakfeladatrend szerint besorolt alaptevékenységek" (Letöltés ideje: 2014.03.20)
61.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzat Közgyűlésének 3/2014. (II. 21.) önkormányzati rendelete Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzat 2014. évi költségvetéséről és végrehajtásának szabályairól (Letöltés ideje: 2014.03.20)
62.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzat Közgyűlésének 10/2013. (III. 1.) önkormányzati rendelete Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzat 2013. évi költségvetéséről és végrehajtásának szabályairól (Letöltés ideje: 2014.03.20)
63.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzat Közgyűlésének 11/2012. (II. 17.) önkormányzati rendelete a 2012. évi költségvetéséről és a végrehajtásának szabályairól (Letöltés ideje: 2014.03.20)
64.	JAVASLAT Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata 2012. évi költségvetése végrehajtásáról szóló rendelet elfogadására (Letöltés ideje: 2014.03.20)
65.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzat Közgyűlésének .../2011. (II. 25.) önkormányzati rendelete a 2011. évi költségvetéséről és annak végrehajtásáról (Letöltés ideje: 2014.03.20)
66.	JAVASLAT Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata 2011. évi költségvetése végrehajtásáról szóló rendelet elfogadására (Letöltés ideje: 2014.03.20)



## Felhasznált dokumentumok

67.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának 9/2010. (II.12.) KR számú rendelete a 2010. évi költségvetésről és annak végrehajtásáról (Letöltés ideje: 2014.03.20)
68.	Központi Statisztikai Hivatal: "Éves településstatisztikai adatok 2012-es településszerkezetben" (Letöltés ideje: 2014.03.21)
69.	Wikipédia: "Magyarország" (Letöltés ideje: 2014.03.21)
70.	Körmentdi Erzsébet, Dunaújvárosi Hírlap: "Adósság konszolidációról Dunaújvárosban, soron kívül" (Letöltés ideje: 2014.03.21)
71.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata 2010. évi költségvetése végrehajtásáról szóló rendelet elfogadására (Letöltési ideje: 2014.05.12)
72.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatának .../2011. (II.25.) KR számú rendelete a 2011. évi költségvetésről és annak végrehajtásáról (Letöltési ideje: 2014.05.12)
73.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata 16/2013. (IV.26.) önkormányzati rendelete a 2012. évi költségvetés végrehajtásának szabályairól szóló 11/2012. (II.27.) önkormányzati rendelet végrehajtásáról (Letöltési ideje: 2014.05.12)
74.	Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzat 6/2014. ( IV. 25.) önkormányzati rendelete a 2013. évi költségvetés végrehajtásának szabályairól szóló 10/2013. (III. 1.) önkormányzati rendelet végrehajtásár
75.	Adóbevételek alakulása 2011 és 2014 között
76.	Dunaújváros.hu (2014.01.16): Dunaújvárosnak már nincs adóssága (Letöltési ideje: 2014.05.13)



#### Felhasznált dokumentumok

- |     |   |
|-----|---|
| 77. | Duol.hu, Körmendi Erzsébet (2014.03.27): Bizonyáglevelet hozott a kormány megbízott (Letöltési ideje: 2014.05.13) |
|-----|---|