



TANULMÁNY 5.

AZ ÖNKORMÁNYZAT ÁLTAL ELLÁTOTT KÖTELEZŐ ÉS ÖNKÉNT VÁLLALT FELADATOKRÓL, FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEKRŐL, MEGLÉVŐ ÉS POTENCIÁLIS BEVÉTELI FORRÁSAIRÓL

Dunaújváros Megyei Jogú Város Ön-
kormányzata részére

ÁROP szervezetfejlesztési projekt

2010. 10. 26.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	3
2. AZ ÖNKORMÁNYZAT ÁLTAL ELLÁTOTT KÖTELEZŐ ÉS ÖNKÉNT VÁLLALT FELADATOK	4
2.1 Jogsabályi alapok	4
2.2 A feladat meghatározás szabadsága és korlátai	6
2.3 A feladatvállalások jelentőségének bemutatása	6
2.4 Javaslatok, akcióterv	9
3. DUNAÚJVÁROS MJV ÖNKORMÁNYZATÁNAK FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI	11
3.1 Tulajdonlás teljes költsége (TCO) elemzés	12
3.2 Költség-haszon (CBA) -elemzés	15
3.3 Költség-hatékonyság (CEA) - elemzés	19
3.4 Költség-következmény (CCA) elemzés	20
3.5 Költség-hasznosság (CUA) elemzés	20
3.6 Akcióterv	21
4. DUNAÚJVÁROS MJV ÖNKORMÁNYZATÁNAK MEGLÉVŐ ÉS POTENCIÁLIS BEVÉTELI FORRÁSAI	22
4.1 Akcióterv	24
MELLÉKLETEK	27
1. KÖTELEZŐ ÉS ÖNKÉNT VÁLLALT ÖNKORMÁNYZATI FELADATOK JEGYZÉKE	27
JOGI FIGYELMEZTETÉS	38

1. BEVEZETETÉS

Az ÁROP 1.A.2/B „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése - ÁROP 1.A.2 - Dunaújváros 2008” pályázat Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata (a továbbiakban Dunaújváros MJV) Polgármesteri Hivatala részére szervezetfejlesztési és folyamatfejlesztési tanácsadási munkák elkészíttetésére biztosít forrást. Elsődlegesen a döntési folyamatok, utak és jogkörök újragondolására, a döntési kompetenciák feltárására, a döntési folyamatok szabályozott mederbe terelésére, a pénzügyi tervezés folyamatára és a partnerség erősítésére helyezve a hangsúlyt.

A projekt hatékonyabbá teszi az önkormányzat működését, gyorsítja a gazdasági és egyéb folyamatok átfutását, javítja a döntési mechanizmus hatékonyságát, a gazdálkodás tervezését, ellenőrzését, valamint az önkormányzat külső-belső kapcsolatrendszerét.

A Hivatal szervezetfejlesztési projektje, az ajánlati dokumentáció szerint az alábbi 14 fő feladat megvalósítását foglalja magába:

1. Oktatás és képzés
2. Működési rendszerelemzés
3. Sztenderdizálás, működési folyamatábrák készítése
4. Rendeletalkotási audit és a szabályozási folyamatok átalakítása
5. Pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása
6. Költségvetés tervezés és végrehajtás folyamatainak szabályozása
7. Stratégiai tervezés és költségvetés tervezés összekapcsolása
8. Zöld közbeszerzés kialakítása
9. Vezetői tanácsadás (koordináció, döntési mechanizmusok)
10. Stratégiai menedzsment tanácsadás
11. Projektirányítási kézikönyv
12. Partnerség erősítése
13. Eredményességet mérő mutatószámok bevezetése, teljesítmény-mérés, ügyfél elégedettség mérés
14. Szervezeti megoldások a lakosság naprakész tájékoztatása érdekében.

A stratégiai tervezés és költségvetés tervezés összekapcsolása feladat kapcsán a közbeszerzési dokumentáció feladatul tűzi **az önkormányzat által ellátott kötelező és önként vállalt feladatok katalógusának elkészítését továbbá tanulmány készítését a fejlesztési lehetőségekről valamint az önkormányzat meglévő és potenciális bevételi forrásairól.** Jelen dokumentum e feladatok megvalósítására készült.

2. AZ ÖNKORMÁNYZAT ÁLTAL ELLÁTOTT KÖTELEZŐ ÉS ÖNKÉNT VÁLLALT FELADATOK

2.1 JOGSZABÁLYI ALAPOK

A Magyar Köztársaság **Alkotmánya** 44/A. § értelmében a helyi képviselőtestület önkormányzati ügyekben önállóan szabályoz és igazgat, döntése kizárólag törvényességi okból vizsgálható felül, gyakorolja az önkormányzati tulajdon tekintetében a tulajdonost megillető jogokat, bevételeivel önállóan gazdálkodik, saját felelősségére vállalkozhat is. Törvényben meghatározott feladatainak ellátásához megfelelő saját bevételre jogosult, továbbá e feladatokkal arányban álló állami támogatásban részesül. A törvény keretei között megállapítja a helyi adók fajtáit és mértékét, szabadon társulhat más helyi képviselőtestülettel.

A **helyi önkormányzatokról szóló** 1990. évi LXV. törvény (továbbiakban: Ötv.) értelmében a különböző méretű településeknek a helyi igényektől és teljesítőképességtől függően, egymástól eltérő feladat- és hatáskörei lehetnek:

A helyi önkormányzat önként vállalt, illetőleg kötelezően előírt feladat- és hatáskörei a helyi ügyek széles körét fogják át.

A kötelezően ellátandó önkormányzati feladat- és hatáskörök meghatározásával egyidejűleg az Országgyűlés biztosítja az ellátásukhoz szükséges anyagi feltételeket, dönt a költségvetési hozzájárulás mértékéről és módjáról.

A helyi önkormányzat feladata a helyi közszolgáltatások körében különösen:

- a településfejlesztés,
- a településrendezés,
- az épített és természeti környezet védelme,
- a lakásgazdálkodás,
- a vízrendezés és vízelvezetés, csatornázás,
- a köztemető fenntartása,
- a helyi közutak és közterületek fenntartása,
- a helyi közutakon a közúti járművel történő várakozás (parkolás) biztosítása,
- a helyi tömegközlekedés,
- a köztisztaság és településtisztaság biztosítása;
- gondoskodás a helyi tűzvédelemről,
- gondoskodás a közbiztonság helyi feladatairól;
- közreműködés a helyi energiaszolgáltatásban,
- közreműködés a foglalkoztatás megoldásában;
- gondoskodás az óvodáról,
- gondoskodás az alapfokú nevelésről, oktatásról,
- gondoskodás az egészségügyi, a szociális ellátásáról,
- gondoskodás a gyermek és ifjúsági feladatokról;
- a közösségi tér biztosítása;
- a közművelődési támogatása,
- tudományos, művészeti tevékenység támogatása,
- a sport támogatása;
- a nemzeti és etnikai kisebbségek jogai érvényesítésének biztosítása;

- az egészséges életmód közösségi feltételeinek elősegítése.

A települési önkormányzat **maga határozza meg - a lakosság igényei alapján, anyagi lehetőségeitől függően -, mely feladatokat, milyen mértékben és módon lát el.**

Törvény a települési önkormányzatokat kötelezheti arra, hogy egyes közszolgáltatásokról és közhatalmi helyi feladatok ellátásáról gondoskodjanak. E kötelezettségek a település nagyságától, a lakosságszámtól, és egyéb feltételektől függően eltérően is megállapíthatók.

A helyi önkormányzat **köteles gondoskodni:**

- az egészséges ivóvíz ellátásáról,
- az óvodai nevelésről,
- az általános iskolai oktatásról és nevelésről,
- az egészségügyi és a szociális alapellátásról,
- a közvilágításról,
- a helyi közutak fenntartásáról
- a köztemető fenntartásáról,
- a helyi közutakon és egyéb közterületeken közúti járművel történő várakozás (parkolás) biztosításáról;
- köteles biztosítani a nemzeti és az etnikai kisebbségek jogainak érvényesülését.

A helyi önkormányzat a feladatai körében támogatja a lakosság önszerveződő közösségeinek a tevékenységét, együttműködik e közösségekkel.

A fentiekből is jól látszik, hogy a helyi önkormányzatok feladatai **törvény által meghatározott kötelező és önként vállalt feladatokból tevődnek össze.** A kötelező önkormányzati feladatok mellett az önkormányzat működése során, szabadon vállalhat bármely közügyet, amelyet törvény nem utal más szerv kizárólagos feladat- és hatáskörébe. Az önkormányzat az általa szabadon vállalható feladatait kizárólag oly módon oldhatja meg, hogy az ne veszélyeztesse a törvényekben kötelezően előírt helyi feladatainak a megvalósítását.

Dunaújváros Közgylésének a Közgylés és Szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 3/1991. (III. 19.) KR számú rendelete szerint a Közgylés ellátja a jogszabályokban ráruházott és az önként vállalt feladat és hatásköröket.

Nincs azonban meghatározva a részletes ellátási színvonal, a felvállalhatóság részletes feltételei.

Az **elektronikus információszabadságról** szóló 2005. évi XC. törvény mellékletében a tevékenységre, működésre vonatkozó adatok **közt** a helyi önkormányzat önként vállalt feladatait közzétenni és negyedévente frissíteni rendeli. **DMJV Önkormányzatának honlapján nem szerepelnek az önként vállalt feladatok és a Szervei Szervezeti és Működési Szabályzata is csak a kötelezően ellátandó feladatok felsorolást tartalmazza.**

2.2 A FELADAT MEGHATÁROZÁS SZABADSÁGA ÉS KORLÁTAI

Az Ötv. 1. § /4/ bekezdésének rendelkezése kimondja, hogy a helyi önkormányzat - a választott helyi képviselő-testület által, vagy a helyi népszavazás döntésével - **önként vállalhatja minden olyan helyi közügy önálló megoldását, amelyet jogszabály nem utal más szerv hatáskörébe, az önként vállalt helyi közügyek megoldása nem veszélyeztetheti a törvény által kötelezően előírt önkormányzati feladat- és hatáskörök ellátását.**

Az Ötv. 1. § /5/ bekezdése szerint törvény a helyi önkormányzatnak kötelező feladat- és hatáskört is megállapíthat. **A kötelezően ellátandó önkormányzati feladat- és hatáskör meghatározásával egyidejűleg az Országgyűlés biztosítja az ellátásukhoz szükséges anyagi feltételeket, dönt a költségvetési hozzájárulás mértékéről és módjáról.**

2.3 A FELADATVÁLLALÁSOK JELENTŐSÉGÉNEK BEMUTATÁSA

A települési önkormányzatok kötelező és önként vállalt feladatai olyan feladatok tehát, amelyek ellátásáért az önkormányzat felelősséggel tartozik.

Az önkormányzat önként vállalhatja – ahogy azt fentebb is írtuk - minden olyan helyi közügy önálló megoldását, amelyet jogszabály nem utal más szerv hatáskörébe. Az önként vállalt helyi közügyekben az önkormányzat mindent megtehet, ami jogszabályt nem sért.

Napjainkban az önkormányzatok válságkezelési lehetőségei korlátozottak, jelentős mértékben függenek a rendelkező központi kormányzat intézkedéseitől. Mindez arra ösztönözheti a települések vezetőit, hogy új megoldási javaslatokat dolgozzanak ki, melyek igazodnak az önkormányzat speciális helyzetéhez. Ilyenek lehetnek:

- a beruházások előre hozása, felgyorsítása;
- a helyi adók csökkentése, mentesítés az adófizetés alól, a helyi adó átütemezése;
- az önként vállalt feladatok megtartásának átgondolása;
- intézmények összevonása;
- működési kiadások csökkentése;
- létszám felülvizsgálat;
- az önkormányzat fizetési kötelezettségének 15 napra való lecsökkentése;
- vagyonelemek értékesítése;
- foglalkoztatás közmunka keretében;
- védegyelet a pénz városon belül tartására.

Összességében elmondható, hogy a működési kiadások csökkentésére, és az önként vállalt feladatok átgondolására szinte minden önkormányzat rákényszerül.



1. ábra: Kötelező és önként vállalt feladatok

A működési rendszerelemzés tanulmány készítése során a kérdőívben az irodavezetők megjelölték a hatáskörükbe tartozó főbb feladatcsoportokat, illetve kitértek a hatáskör jellegére, a hatáskör gyakorlásának formájára, gyakoriságára. Az általuk megjelöltek azonban nem minden esetben egyeznek meg a jogszabályi meghatározásokkal.

Az önként vállalt feladatok katalógusa kizárólag 1991-től visszatekintve a közgyűlés döntéseiből (rendeletek és határozatok) állítható össze teljes körűen. Ezért jelen tanulmány a legfontosabb és az önkormányzatok körében jellemző feladatokat szedte csokorba - a teljesség igénye nélkül - mely azonban jó alapot szolgáltat a felvállalható feladatok körének mérlegelésére.

Az önkormányzati feladatellátás lehetséges formáit az alábbi táblázat mutatja:



2. ábra: Önkormányzati feladatok

Az önkormányzat a feladatait teljesítheti a saját maga által alapított intézmények vagy gazdasági társaságai útján, szerződéssel a feladat ellátását átadhatja vállalkozásnak vagy civil szervezetnek az ellátási felelőssége megtartásával.

A fentiekben leírt hiányosságok miatt az **önként vállalt feladatok összes költségvetési kiadáson belüli aránya jelenleg nem mutatható ki**, és így **kellő alappal az sem állapítható meg, hogy az önként vállalt feladatok kiadása, az érintett időszakban nem veszélyeztette az önkormányzat működését és a kötelező feladatok ellátását.**

2.4 JAVASLATOK, AKCIÓTERV

A tanulmányban ismertetett jelenlegi helyzet alapján Dunaújváros MJV Önkormányzata részére javasoljuk, hogy **a feladatellátások racionalizálás érdekében és a feladatalapú költségvetés tervezés megteremtése érdekében** mielőbb vizsgálja felül a jelenlegi feladat ellátási rendszerét.

Ezt a következő lépések mentén célszerű megtenni:

- Első lépésként át kell gondolni a felvállalt feladatok körét
- Mérhetővé kell tenni a költségvetésen belül az egyes önként vállalt feladatok költségének mértékét
- A felvállalt feladatok körét és mértékét a jelenlegi költségvetési lehetőséghez kell igazítani.
- A kötelező feladatok ellátásnak mértékét a lakossági igényekhez és a költségvetési lehetőségekhez kell igazítani.
- Felül kell vizsgálni a feladatellátás jelenlegi módját és a leghatékonyabb ellátási módot kiválasztani.



3. ábra: Jelenlegi feladat ellátási rendszer felülvizsgálatának folyamata

FELADAT	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Az SZMSZ-ben meg kell határozni az önkormányzat feladatfelvállalásának (önként vállalt feladatok) ellátási színvonalát és a felvállalhatóság részletes feltételei.	Községiülés	2011. február 15.
Az önkormányzat honlapján az önként vállalt feladatokat közzé kell tenni és negyedévente frissíteni.	Jegyző	2010. december 15. és negyedévente
Az önként vállalt feladatok összes költségvetési kiadáson belüli arányának kimutatása	Jegyző	2010. december 15. minden évben a költségvetés tervezésekor
A felvállalt feladatok körének átgondolása	Községiülés	2011. február 15.
Mérhetővé kell tenni a költségvetésen belül az egyes önként vállalt feladatok költségét	Jegyző	2010. december 15. minden évben a költségvetés tervezésekor
A felvállalt feladatok körét és mértékét a jelenlegi költségvetési lehetőséghez kell igazítani	Községiülés	2011. évi költségvetés
A kötelező feladatok ellátásnak mértékét a lakossági igényekhez és a költségvetési lehetőségekhez kell igazítani.	Községiülés	2011. évi költségvetés
Felül kell vizsgálni valamennyi feladat esetében, az önkormányzati gazdasági társaságokra is kiterjedően a feladatellátás jelenlegi módját és a leg- hatékonyabb ellátási módot kiválasztani.	Jegyző	2010. december 15.

3. DUNAÚJVÁROS MJV ÖNKORMÁNYZATÁNAK FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI

Az önkormányzatok fejlesztési lehetőségei jelenleg erősen korlátozottak. Fejlesztési javaslatok megvalósítására saját vagy pályázati forrásból, továbbá külső tőke bevonásával nyílt lehetőség.

A saját bevételi forrásokkal jelen tanulmány következő fejezete, míg a pályázati forrásokkal az adósságot keletkeztető kötelezettségvállalásokról, az állami és európai uniós forrásokról, a vagyonkezelői jog átadásáról, a társulások előnyeiről és hátrányairól szóló tanulmány foglalkozik.

Minden önkormányzat törekszik saját problémáinak a megoldására, a legégetőbb fejlesztések végrehajtására. A pályázati kiírások azonban gyakran nem azt teszik lehetővé, a fejlesztések így a pályázati lehetőségekhez igazodnak.

Az önkormányzati fejlesztésekkel kapcsolatban alapvető elvárás, hogy azok gazdaságosan és hatékonyan szolgálják az önkormányzat eredményes működését.

Gazdaságosság

Az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás (vagy ráfordítás) az adott piaci és jogszabályi körülmények között elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott, illetve általánosan elvárható minőség mellett.

Hatékonyaság

A nyújtott szolgáltatások és előállított termékek, valamint az ellátott feladat más eredménye értékének (vagy az azokból származó bevételnek) és a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásnak (vagy ráfordításnak) a különbsége az adott piaci és jogszabályi körülmények között elérhető legnagyobb legyen.

Eredményesség

A kitűzött célok - az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve - megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen vagy a tényleges hatás legyen kedvezőbb a tervezettnél.

A fentiek megvalósítása érdekében javasoljuk, hogy valamennyi fejlesztési javaslat elfogadása – akár saját, akár pályázati forrásból valósítja meg az önkormányzati vagy önkormányzati költségvetési szerv – gazdaságossági számításokkal megalapozott döntéseken alapuljon.

Ezt az elvárást célszerű az önkormányzat SZMSZ-ében rögzíteni az előterjesztések tartalmi követelményei között.

A gazdaságossági számításokkal megalapozott döntések

- növelik az önkormányzat és szervei eredményességét
- elősegítik a hatékonyabb közpénz felhasználást és
- átláthatóbbá teszik a pénzügyi befektetési döntéseket

A fentiek megvalósítása érdekében több alternatív eszköz is rendelkezésre áll, melyek közül bemutatunk néhányat:

3.1 TULAJDONLÁS TELJES KÖLTSÉGE (TCO) ELEMZÉS

Számtalan – többnyire beszerzési- illetve üzemeltetési költségeket tervező, elemző – módszer és eszköz létezik a nemzetközi üzleti világban, melyek közül a legismertebb a Gartner Group által ki-munkált és továbbfejlesztett: „Total Cost of Ownership” (TCO) módszertan.

Egy adott eszközbeszerzés, fejlesztés **teljes életciklusa során felmerülő költségek összességét jelenti, vagyis a beruházástól az elhasználódásig való életciklus összes költségét.**

A GartnerGroup nevéhez fűződő módszertan alapjául az elemzőik gyakorlati megfigyelései szolgál-tak. Megközelítésük négy kategóriába osztja a költségeket:

- beruházási költségek
- a műszaki támogatás költségei
- adminisztrációs költségek
- végfelhasználói műveletek költségei.

Kezdetben az informatikai és távközlési termékek és szolgáltatások beszerzésekor használták, mivel az új technológiák gyors megjelenése és bevezetése megalapozott döntéshozatalt kívánt. Később az utóiparban és a pénzügyi szektorban is elterjedt. A közigazgatásban is kiválóan alkal-mazható, mérhető javulást eredményez a hatékonyság és eredményesség követelményei terén, valamint az átláthatóságot elősegíti.

A módszertan előnyeit és hátrányait az alábbi táblázat mutatja be:

TCO ELŐNYÖK	TCO HÁTRÁNYOK
elsősorban beszerzési döntésekhez hasz-nálható	az irányításhoz nem igen használható
az eszköz teljes életciklusára számol	nem rugalmas, nem változtatható
az életciklus alatt felmerülhető összes költséggel számol, rámutat a valódi ktg.-ekre	sok féle értelmezése van
egyszerű adatgyűjtés és kezelés	kiegészítő nyilvántartást igényel
a beszerzés teljes értékét tükrözi	időigényes
segíti az átláthatóságot a közpénzek fel-használása során	költséges (informatikai eszközökkel támo-gatható)
elterjedt (külföldön)	nem kezeli a kockázatokat
a kiadások és a bevételek meghatározásában segít	
segít felismerni, milyen költségcsökkentés le-hetőségek vannak	

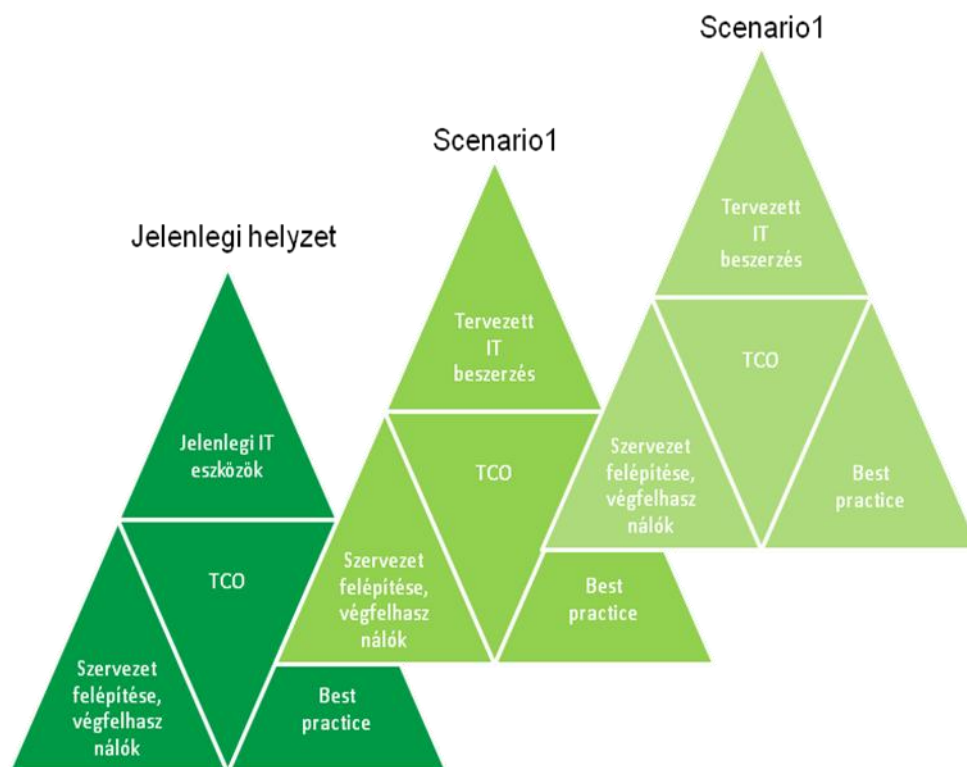
A TCO főbb összetevői (például egy informatikai rendszer teljes életciklusára):

- beruházás (~16%),
 - hardver
 - szoftver
 - egyéb IT infrastruktúra (kommunikációs hálózat)
 - konfigurálás
- rendszer adminisztráció (~12%),
 - installáció (információs rendszerelemek illesztése, tesztelés, adatkonverzió)
 - bővítések
 - frissítések (verzióváltások)
 - biztonsági kérdések megoldása (pl. adatmentés)
 - egyedi igények utólagos kielégítése (pl. speciális lekérdezési lehetőségek biztosítása)
 - vállalati folyamatok és az IR kezdeti összehangolása
 - szoftveres rendszergazda bérköltsége
- műszaki támogatás (~16%),
 - hardverfelügyelet,
 - vírusvédelem,
 - szerviz (garanciaidőn túli meghibásodások)
- végfelhasználókkal kapcsolatos költségek (~56%)
 - felhasználók formális képzése, informális betanulás
 - külső szakmai tanácsadás
 - állásidők (vírusmentesítés, mentés, verzióváltás, hardver karbantartás)
 - probléma elhárítás

TCO – rejtett ráfordítások és költségek

- hálózatépítésből adódó teljesítmény csökkenés
- kiválasztásból adódó munkaidő kiesés
- képzés miatt jelentkező állásidő
- begyakorlási idő „csökkentett” dolgozói teljesítménnyel
- adatbázis karbantartás
- nem tervszerű leállások (számlázás elmaradása, adóbevallás késedelme, nem időben feladott beszerzési megrendelés)

A módszer alternatívák közötti választást jelent, amit az alábbi ábra szemléltet.



4. ábra: TCO módszerek közötti választás

3.2 KÖLTSÉG-HASZON (CBA) –ELEMZÉS

A költség-haszon elemzés eredményei alapján kiválasztható a társadalom számára optimális cél és az ehhez kapcsolódó megoldás. A költség-haszon elemzés során a hasznok és költségek számbavétele, számszerűsítése, és pénzbeni értékben való kifejezése ("forintosítása") történik meg. A forintosított hasznok és költségek közgazdasági módszerekkel elemezhetők, értelmezhetők (nettó jelenérték számítás, belső megtérülési ráta stb), ezek alapján történhet meg az optimális döntési változat kiválasztása, amely a célt is magába foglalja.

A költséghaszon-elemzés egy kvantitatív döntés-előkészítő és döntéstámogató módszer, amelynek célja, hogy segítségével mutassuk be a befektetőknek, illetve a döntéshozóknak, hogy adott befektetés milyen pénzügyi bevételekkel és hasznokkal kecsegtet. Az elemzés számszerűsíti és pénzben fejezi ki a döntési változatok valamennyi költségét, ráfordítását, illetve a projektből származó bevételeket, hasznokat. Ezek összevetésével, szembeállításával segítheti a döntéshozókat a legjobb, optimális, megalapozott és racionális döntési változat kiválasztásában.

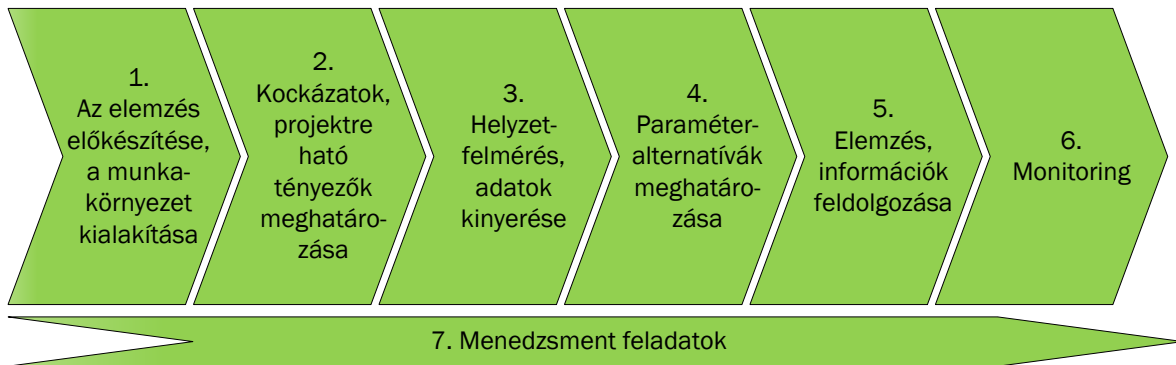
Egy fejlesztés, beruházás indítása előtt, az előkészítési szakasz részeként elengedhetetlen, hogy a projekt egészére vonatkozóan költséghaszon-elemzést végezzen a döntéshozó. A projekt indítása előtt ugyanis tudnia kell, hogy az milyen költségekkel és bevételekkel, valamint milyen más területeken jelentkező egyéb hasznokkal és ráfordításokkal, így összességében milyen eredménnyel valósítható meg. A módszer előnyeit és hátrányait az alábbi táblázat mutatja be:

CBA ELŐNYÖK	CBA HÁTRÁNYOK
objektív és részletes döntés-előkészítő eszköz mely alapján megalapozott, a jövőben megtérülő döntést tud hozni	a projekt előkészítésének szakaszát megnyújthatja
az elemzés során fény derülhet olyan megoldásokra, részletekre is, amelyekkel alapvetően a projekt tulajdonos nem számolt	megnövelheti a felkészülés költségeit
több szempontból vizsgálja az adott projektet az érintettek széleskörű bevonásával	a számszerűsíthető költségek és hasznok nagyrészt becsült értékek
egyszerű adatgyűjtés és kezelés	a nem számszerűsíthető ráfordításokkal és hasznokkal nem tud kalkulálni
elterjedt (külföldön)	
kezeli a kockázatokat	

Mivel az elemzés az egy személy által akár egy-két nap alatt elvégezhető nagyságrendtől a tucatnyi projekttag több hónapos, akár éves munkájáig terjedhet, a folyamat egyes lépéseit, azok tartalmát mindig az adott körülmények figyelembe vételével kell kialakítani.

A CBA elemzés folyamatának és kiterjedésének megtervezésekor ügyelni kell arra, hogy az elemzés költségeinek és ráfordításainak arányosnak kell lennie az elemzés által nyújtott hasznokkal. A költséghaszon-elemzés mértékét és a vizsgált területek körét tekintve az elemzést mindig adott projekthez, annak méretéhez kell igazítani (kis projekt – rövid elemzés, nagy projekt – szélesebb, mélyebb és részletesebb elemzés) – tehát az elemzés legyen arányos a vizsgált projekttel.

Az alábbi ábra szemlélteti a költséghaszon-elemzés főbb szakaszait:



5. ábra: A költség-haszon elemzés főbb szakaszai

A főbb szakaszok közül a kockázatok meghatározásával és az elemzési információk feldolgozásával foglalkozunk részletesebben a továbbiakban.

A minél pontosabb elemzés elvégzéséhez össze kell gyűjteni, ismerni kell a projektre ható valamennyi kockázati tényezőt is.

A kockázatelemzés célja azon kedvezőtlen események meghatározása, amelyek a beruházás megvalósíthatóságát, megvalósíthatósági feltételeit befolyásolhatják. Meg kell vizsgálnunk, hogy a kockázatok milyen mértékben tudják esetlegesen befolyásolni a beruházás eredményeit. A projekt bizonytalansági tényezői (különösen a helyzet „romlása” a várható helyzethez viszonyítva) széles kört alkothatnak. Természetesen a kockázatok köre szintén változik projektről projektre, a projekt tárgyától, hatókörétől függően. Minél nagyobb egy projekt, és minél szélesebb körben kívánja a kitűzött célokat megvalósítani, a kockázatok köre is ezzel párhuzamosan bővül.

Kockázati tényezők lehetnek pl.: megvalósítási idő, környezeti hatások, a kereslet változása, technológiai fejlődés, szervezet működése, üzemeltetési modell, költségek, jogi környezet stb.

Amennyiben az elemzés során alternatívákat állítunk fel, akkor minden alternatívához kapcsolódóan elemezni kell a kockázatokat. A vizsgálat során

- vizsgáljuk meg a befolyásoló tényezőket;
- soroljuk fel a kockázatokat és a bekövetkezés becsült valószínűségét;
- ismertessük a kockázat következményeit, várható hatásait;
- állapítsuk meg, hogy a projekt tudja-e és milyen módon befolyásolni a kockázatokat (meg tudja-e változtatni, kiküszöbölni vagy megszüntetni, esetleg a saját hasznára fordítani).

A kockázati tényezőket kategóriákba kell sorolni. Ehhez érdemes valamilyen kockázatelemző módszertant alkalmazni, és az alapján besorolni a kockázatokat magas, közepes vagy alacsony kockázatú kategóriába.

A felmerülő kockázatokat az alábbi szempontok alapján javasolt összegyűjteni és elemezni:

A bekövetkezés valószínűsége $\rightarrow (x)$			
Hatása a projektre és céljaira $\downarrow (y)$	Kicsi	Közepes	Nagy
Kicsi	•	•	•
Közepes	•	•	•
Nagy	•	•	•

A bekövetkezés valószínűségéből (x) és a hatás mértékéből (y) számolható a kockázati index ($z=x*y$)

Annál kockázatosabb egy projekt, minél kevesebb tapasztalattal rendelkezünk a végrehajtást illetően, minél inkább újdonságot jelent a beruházás, minél kevésbé lehet a projekt ráhatással a befolyásoló tényezőkre, minél kevésbé tervezhetők a költségek és bevételek, valamint a szükséges erőforrások nem állnak kellő mértékben rendelkezésre.

A CBA elemzés erőssége a pénzben kifejezhető (gazdasági) költségek és hasznok összehasonlításában rejlik. A CBA elemzés során, üzleti alapon kell mérlegelni a hasznokat és ráfordításokat. Azonban a számszerűsíthető költségek és bevételek mellett a nem számszerűsíthető egyéb ráfordításokat és hasznokat is figyelembe kell venni, esetlegesen további vizsgálatokkal meg kell kísérelni azok számszerűsítését.

Az elemzés során figyelembe kell venni, hogy a költségek is, a hasznok is becslött értékek, így meghatározható mértékű bizonytalanság van bennük. A becslött értékek bizonytalansági tényezőjének meghatározása nem megkerülhető.

Ahol nem lehetséges a számszerűsítés, ott határozzunk meg minőségi feltételeket. De számszerűsítés nélkül az összehasonlítás során nehézségekbe ütközünk vagy egyáltalán nem lesz lehetséges.

Minden hasznot és ráfordítást csak akkor szabad (és tudjuk) figyelembe venni a CBA számítás során, ha azok pénzben kifejezhetők.

Miután azonosítottuk a várható kiadásokat és a jövőbeni bevételeket, következhet ezek összehasonlítása.

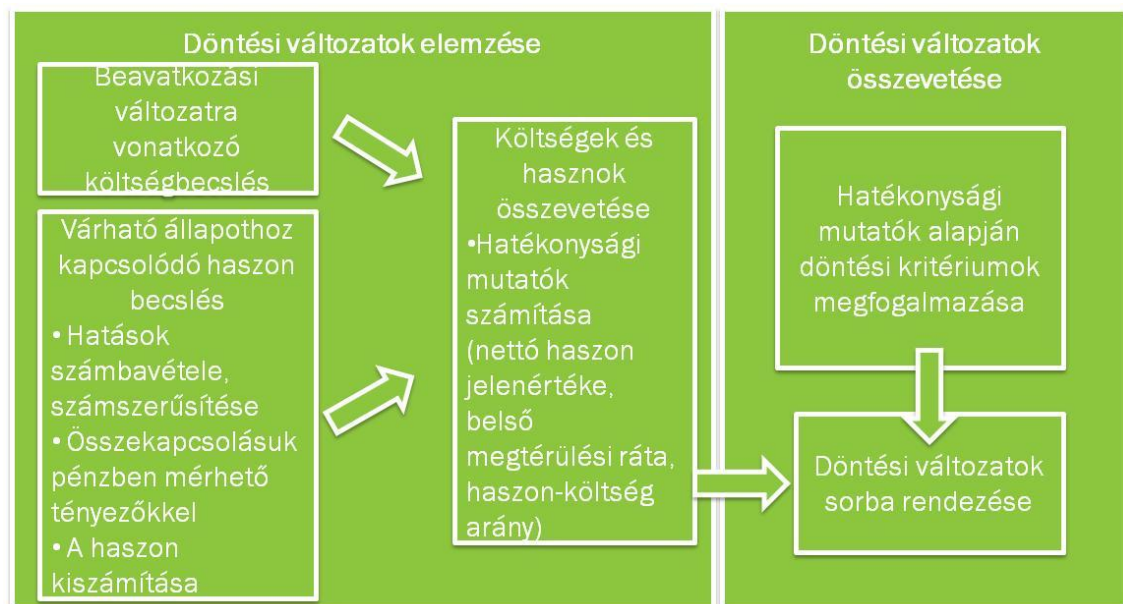
Mivel a költségek és a bevételek nem csak hogy időben eltolva, de általában többször, bizonyos időközönként jelentkeznek, ezért e tételek közvetlen összehasonlítása nem lehetséges, vagy igen csak félrevezető. A megfelelő összehasonlítás érdekében egyéb matematikai eszközökhöz kell fordulnunk.

A pénzügyi költséghaszon-elemzés kiindulópontja a pénzforgalmi alapú cash flow kimutatás készítése. (A cash flow kimutatás nem tartalmazza az értékcsökkenést, mert habár az értékcsökkenés költség, de nem jár pénzforgalommal). A cash flow kimutatás során csak a nem-pénzügyi műveletekhez kapcsolódó pénzforgalmat (beruházások, rendszeres jellegű költségek, bevételek) szabad figyelembe venni. A cash flow kimutatás csak a számszerűsíthető költségeket és hasznokat tartalmazza.

A számszerűsített hasznok és a költségek összevetésére többféle módszer létezik. Ezek közül legismertebbek:

- Nettó jelenérték számítás (NPV – Net Present Value), ami a jövőbeni nettó haszon-áramot diszkontálja a jelen időszakra.
- Belső megtérülési ráta (IRR – Internal Rate of Return), ami azt mutatja meg, hogyha a költségeket fedező pénzt nem a projektre / beruházásra költjük, hanem bankba tesszük, akkor az mekkora kamatot hozott volna.
- Haszon költség arány (BCR – Benefit and Cost Ratio), ami a teljes időszakra vonatkozóan a jelenértékre átszámított hasznok és költségek összegének arányát mutatja.

A CBA elemzés tehát azt mutatja meg, hogy a projekt milyen közvetlen és közvetett értéket teremt a ráfordításokhoz képest. A pénzügyi és gazdasági hasznokon túl figyelembe kell venni a társadalmi hasznokat is (foglalkoztatás, esélyegyenlőség), ezeket valamilyen, előre lefektetett és az elemzés elején ismertetett módszertan szerint számszerűsíteni kell. A költség-haszonelemzést leginkább fejlesztési projektekhez, illetve szabályozáshoz kapcsolódó döntések támogatására használjuk. A költség-haszon elemzés módszertanát az alábbi ábra mutatja be.



6. ábra: Költség-haszon elemzés módszertana

A rendelkezésre álló paraméterek táblázatba történő helyezésével és azok módosításával könnyedén képet nyerhetünk az egyes alternatívák alakulásáról, hatásairól.

3.3 KÖLTSÉG-HATÉKONYSÁG (CEA) - ELEMZÉS

A költség hatékonyság elemzés akkor javasolható, ha a "haszonbecslés" teljes körűen nem végezhető el. A költség-hatékonyság elemzés eredményei alapján kiválasztható egy adott cél elérésére alkalmazandó optimális megoldás. Az elemzés során a hatások és költségek számbavétele történik. A költségek számszerűsítése, forintosítása megtörténik, a hatások értékben való kifejezése helyett az adott cél elérését jelentő állapot változás naturáliákkal (természetes mértékegységben) való jellemzése valósul meg. A megoldás kiválasztása hatékonysági mutatók alapján történik. A hatékonysági mutatók általános képlete: naturáliában kifejezett változás/forintosított költség. A mutatók tehát azt fejezik ki, hogy egységnyi hatás elérésének mi a fajlagos költsége. A Költség-hatás elemzés és a költséghatékonyság elemzés összehasonlítását a következő táblázat mutatja:

	KÖLTSÉG-HASZON ELEMZÉS (CBA)	KÖLTSÉG-HATÉKONYSÁG ELEMZÉS (CEA)
VÁLTOZATOK VANNAK-E?	változatok a célra	változatok a megoldásra
ISMERT-E A CÉL?	nem	igen
AZ ELEMZÉS CÉLJA	meghatározni a célt az optimális változat kiválasztásával	adott cél esetén meghatározni a megoldást az optimális változat kiválasztásával
AZ ELEMZÉS ALAPELVE	maximálni a nettó hasznot (nettó haszon = haszon - költség)	
HASZON	a célok végrehajtásával elérhető célok hatásainak számszerűsítése	a megoldások végrehajtásával elérhető megoldások hatásainak számszerűsítése
A HASZNOK ÉRTÉKE	- a hasznok pénzben történő kifejezése - az egyszerűsített CBA-ban: a hasznok naturális mértékegységben történő kifejezése	a hasznok naturális mértékegységben történő kifejezése
KÖLTSÉG	a változat teljes költsége	
A HASZNOK ÉS A KÖLTSÉGEK ÖSSZEVETÉSE	- nettó jelenérték (NPV), belső megtérülési ráta (IRR)... - az egyszerűsített CBA-ban: haszon/költségmutatók	haszon/költség mutatók

3.4 KÖLTSÉG-KÖVETKEZMÉNY (CCA) ELEMZÉS

A CCA együttesen alkalmazza a mennyiségi és a minőségi elemzést. Legfontosabb információs egysége a megfelelési költségek pénzben kifejezett értéke. A módszer legfontosabb erőssége, hogy hatékony megoldást kínál például egy szabályozási reform problémáira úgy, hogy segít fényt deríteni az addig ismeretlen költségekre és megtakarítási lehetőségekre. A kapott eredmények függvényében szorgalmazza a politikai elképzelések mindenkori felülvizsgálatát.

A költséghaszon-elemzés elsődleges célja, hogy a gazdasági hasznot kalkulálja adott projektre vonatkozóan, és ezeket veti össze a pénzügyi költségekkel. Ezek a legkönnyebben értelmezhetők, és legegyszerűbben összevethetők egymással.

Az azonosított elemek egy része közvetlenül pénzügyi költséggé / bevétellé alakítható, ugyanakkor a megtérülés a legtöbb esetben nem mérhető ilyen egzakt módon. A forintosítható költségek, ráfordítások és hasznok mellett nagyon fontos számba venni a forintban vagy egyéb devizában nem, csak naturáliákban vagy csak kvalitatív paraméterekkel meghatározható elemeket is.

A nem pénzügyi (gazdasági) költségek és hasznok kategóriájában az alábbi alkategóriákat különböztethetjük meg:

- Kulturális költségek és hasznok;
- Társadalmi / közösségi költség és hasznok;
- A természeti terhek és hasznok, az élővilágot, biodiverzitást érintő változások;
- Politikai változások;
- Minőségi változás (pl. elégedettség változása);
- Időmegtakarítás;
- Egyéb gazdasági, makroökonómiai hasznok, stb.

E kategóriákon belül sokféle további hatással számolhatunk, amelyek projektről projektre változnak.

A pontos elemzés érdekében érdemes minél mélyebben megvizsgálni, és lehetőleg pénzben már ki-fejezhető szintre bontani ezeket a hatásokat is: megfelelő adatgyűjtés után kalkulálható eredményeket lehet azonosítani.

3.5 KÖLTSÉG-HASZNOSSÁG (CUA) ELEMZÉS

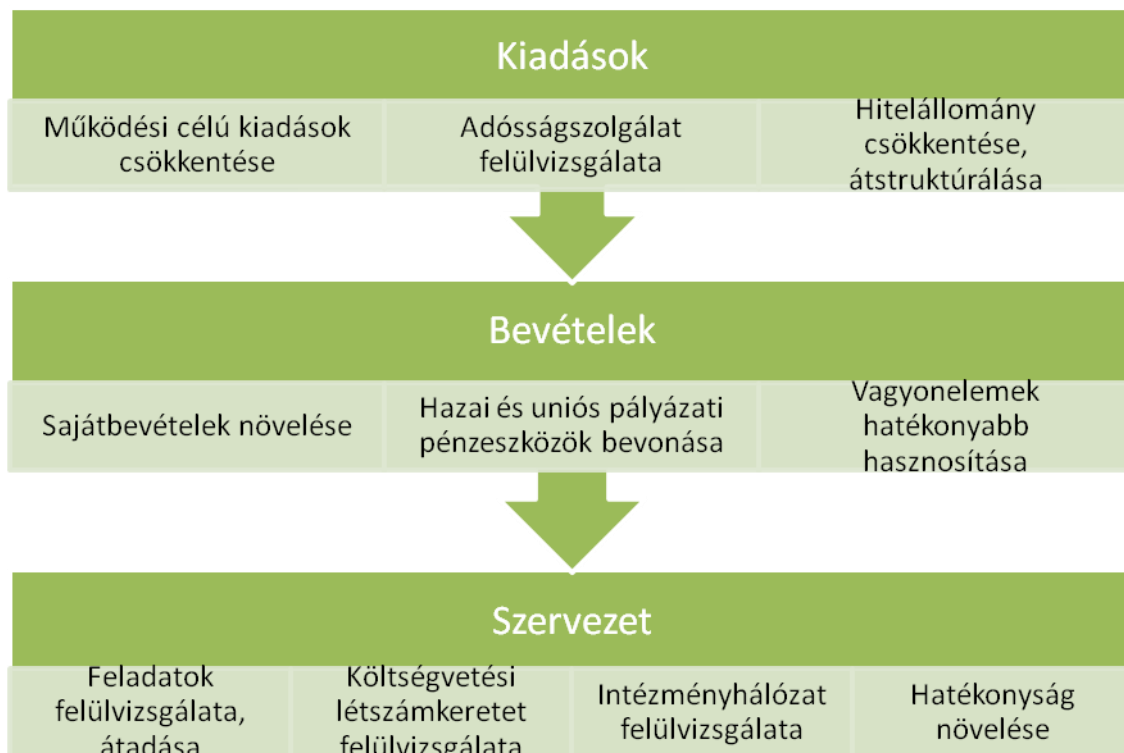
Olyan hatások vizsgálata esetén alkalmazandó, amikor a hasznosságok nehezen vagy egyáltalán nem fejezhetők ki pénzben. Az elemzés költségoldalán a különböző közvetlen és közvetett költségek szerepelnek, míg bevételi oldalán az ágazati indexekkel és egyéb mérőszámokkal leírt hasznosságok jelennek meg.

3.6 AKCIÓTERV

FELADAT	FELELŐS	HATÁRIDŐ
Valamennyi fejlesztési, befektetési, beruházási javaslat elfogadása – akár saját, akár pályázati forrásból vagy hitelből valósítja meg az önkormányzati vagy önkormányzati költségvetési szerv – gazdaságossági számításokkal megalapozott döntéseken kell, hogy alapuljon. Ezt az elvárást az önkormányzat SZMSZ-e 15.§-ában rögzíteni kell az előterjesztések tartalmi követelményei között.	Községi ülés	2011. január 15.

4. DUNAÚJVÁROS MJV ÖNKORMÁNYZATÁNAK MEGLÉVŐ ÉS POTENCIÁLIS BEVÉTELI FORRÁSAI

A stabilitás megteremtése érdekében az önkormányzat több területen tehet lépéseket, amit a következő ábra szemléltet.



7. ábra: A stabilitás megteremtésének lehetőségei

E fejezetben a sajátbevételek növelési lehetőségeivel foglalkozunk.

Az önkormányzat jelenlegi bevételi struktúráját az alábbi ábra mutatja:

Önkormányzati bevételek

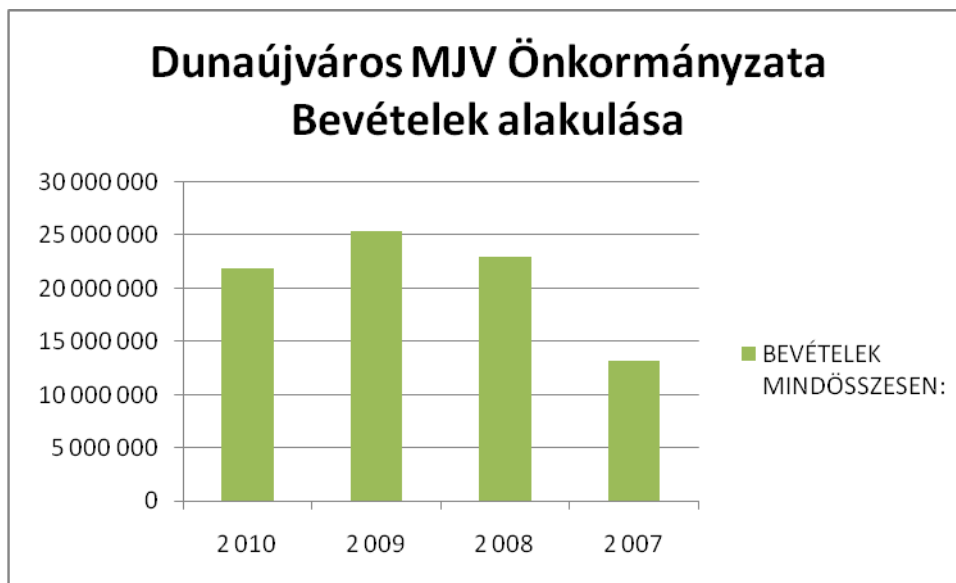


8. ábra: Önkormányzati bevételek

Az önkormányzat költségvetési bevételeinek nagyságát elsősorban a működtetés területén a szabályozórendszeren keresztül leosztott állami hozzájárulások és támogatások, az iparűzési adóbevételek, valamint az önkormányzati sajátos működési bevételek határozzák meg.

E források képezik az gazdasági alapját annak, hogy az önkormányzat a kötelező feladatokon felül milyen önként vállalt feladatokat, szolgáltatásokat nyújthat a lakosság különféle rétegeinek. Az elmúlt években e bevételek volumene erőteljesen csökken. A működésből fakadó eladósodás megakadályozása érdekében szigorodott a központi jogszabályi előírás. Az államháztartási törvény 9. § (5) bekezdése kimondja, hogy „a helyi önkormányzat, valamint a települési, a területi és az országos kisebbségi önkormányzat **a maga feladatkörében olyan új feladatot vállalhat, amelynek ellátásához a költségvetésben megfelelő, egyszeri és tartós pénzügyi fedezet áll rendelkezésre, vagy a fedezet megteremtéséhez felhatalmazással rendelkezik.** Amennyiben a pénzügyi fedezet, illetve felhatalmazás már nem áll rendelkezésre, intézkedni kell az említett új feladat megszüntetéséről.”

Az önkormányzat bevételeinek alakulását az alábbi táblázat mutatja:



Forrás: önkormányzati költségvetés

4.1 AKCIÓTERV

Az általunk lehetségesnek tartott 13 db bevételnövelő vagy kiadáscsökkentő intézkedést táblázatba foglaltuk annak érdekében, hogy felelős és határidő hozzárendelése után egyben **akciótervként is szolgálhasson a racionalizálás első lépcsőjeként**. A táblázathoz érdemes figyelembe venni jelen tanulmány kötelező és önként vállalt feladatokkal foglalkozó részében található akciótervet is.

Sor-szám	Feladat	Felelős	Határidő
01	Mivel a bevételek növelésére korlátozottak az önkormányzat lehetőségei, a pénzügyi egyensúly kialakítása érdekében minden lehetséges módon csökkenteni kell a kiadásokat hivatali és intézményi szinten is, ami az önkormányzat valamennyi munkatárának felelősége.		
02	A kötelezően ellátandó feladatok esetében felül kell vizsgálni, hogy hol van lehetőség azok ellátási szintjének csökkentésére , az önként vállalt feladatok esetében pedig ideiglenesen, vagy véglegesen el kell hagyni azokat, amelyek finanszírozása nem biztosított.		
03	Szükséges felülvizsgálni a helyi adók körét és mértékét . Hatástanulmánnyal megalapozott döntést kell hozni a kommunális adó ismételt bevezethetőségéről, az építményadó emeléséről.		
04	A bevételek további növelése érdekében lépéseket kell tenni az adótartalékok feltárására és az adóhátralékok behajtására.		

Sor-szám	Feladat	Felelős	Határidő
05	A kötelezően ellátandó feladatok esetében felül kell vizsgálni, hogy hol van lehetőség azok ellátási szintjének csökkentésére.		
06	Az önként vállalt feladatok esetében ideiglenesen, vagy véglegesen el kell hagyni azokat, amelyek finanszírozása nem biztosított.		
07	Felül kell vizsgálni minden korábbi testületi döntésen alapuló térítési díjakat. Lehetőség szerint minden díjat meg kell emelni, az ingyenes juttatásokat – a törvényi kötelező előírásokon túlmenően – csak nagyon indokolt esetben és csakis a rászorultaknál szabad érvényesíteni.		
08	Felül kell vizsgálni a más önkormányzatok helyett ellátott kötelező feladatokat és a költségkihatásuk ismeretében a többletkiadások áthárításáról kell dönten.		
09	Össze kell gyűjteni valamennyi a polgármesteri hivatalból és intézményhálózatból kiszervezhető feladatot, és gazdaságossági számításokkal megalapozott döntéseket hozni a kiszervezés kérdésében.		
10	Felül kell vizsgálni és megállapítani a nem kiszervezhető feladatok ellátásának szükséges színvonalát.		
11	Felül kell vizsgálni valamennyi, az önkormányzat és a hivatal által kötött jelenlegi szolgáltatási szerződést a költségmegtakarítások elérése érdekében és lehetőség szerint szolgáltatási szint megállapodás (SLA) típusú szerződésekkel felváltani a jelenlegi szerződéseket.		
12	Felül kell vizsgálni a képviselőtestület által ingyenesen biztosított helyiség és/vagy eszközhasználatot, valamint külső szervezetek részére történő térítés nélküli postai, kézbesítési, sokszorosítási feladatok ellátását a hivatali és intézményi körben is.		
13	A közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény alkalmazása során lehetséges költségcsökkentő megoldások következetes alkalmazása a hivatalban: • az eljárási cselekmény megismétlése esetén a vétkes személynek a többletköltség megfizetése		

Sor-szám	Feladat	Felelős	Határidő
	tésére kötelezése, a felszámítható a postaköltség érvényesítése		

MELLÉKLETEK

1. KÖTELEZŐ ÉS ÖNKÉNT VÁLLALT ÖNKORMÁNYZATI FELADATOK JEGYZÉKE

KÖTELEZŐ FELADAT	ÖNKÉNT VÁLLALT FELADAT
SZOCIÁLIS ELLÁTÁS	
SZOCIÁLIS INFORMÁCIÓS SZOLGÁLTATÁS	
IDŐSKORÚAK JÁRADÉKÁVAL KAPCSOLATOS FELADATOK	
RENDSZERES SZOCIÁLIS SEGÉLLYEL KAPCSOLATOS FELADATOK	
LAKÁSFENNTARTÁSI TÁMOGATÁSSAL (NORMATÍV) KAPCSOLATOS FELADATOK	
	helyi, ill. helyi kiegészítő lakásfenntartási támogatással kapcsolatos feladatok
ÁPOLÁSI DÍJJAL /ALANYI/ KAPCSOLATOS FELADATOK	
	18 év feletti tartósan beteg személy számára megállapítható ápolási díjjal kapcsolatos ügyek
ÁTMENETI SEGÉLLYEL KAPCSOLATOS FELADATOK	
TEMETÉSI SEGÉLLYEL KAPCSOLATOS FELADATOK	
KÖZTEMETÉSSSEL KAPCSOLATOS FELADATOK	
KÖZGYÓGYELLÁTÁSSAL /ALANYI, NORMATÍV/ KAPCSOLATOS FELADATOK	
	közügygyellátással (méltányos) kapcsolatos feladatok
EGÉSZSÉGÜGYI SZOLGÁLTATÁSRA VALÓ JOGSZÜKSÉGSEL KAPCSOLATOS ÜGYEK	
JÁRULÉKFIZETÉS ALAPJÁNAK MEGÁLLAPÍTÁSAVAL KAPCSOLATOS ÜGYEK	
	távhőszolgáltatási díjkompenzáció

GYERMEKVÉDELMI KEDVEZMÉNYEKRE VALÓ JOGOSULTSÁGGAL KAPCSOLATOS FELADATOK	
KIEGÉSZÍTŐ GYERMEKVÉDELMI TÁMOGATÁSSAL KAPCSOLATOS FELADATOK	
RENDKÍVÜLI GYERMEKVÉDELMI TÁMOGATÁSSAL KAPCSOLATOS FELADATOK	
	kedvezményes gyermekétkeztetéssel kapcsolatos feladatok
NEM ÁLLAMI VAGY ÖNKORMÁNYZATI BÉRLAKÁSBAN LAKÓK LAKBÉRTÁMOGATÁSÁVAL KAPCSOLATOS FELADATOK	
ÖNKORMÁNYZATI BÉRLAKÁSOK LAKBÉRTÁMOGATÁSÁVAL KAPCSOLATOS ÜGYEK	
EGYES LAKÁS CÉLÚ KÖLCSÖNÖKBŐL EREDŐ ADÓSSÁGOK RENDEZÉSÉVEL KAPCSOLATOS FELADATOK	
SÚLYOS MOZGÁSKORLÁTOZOTTAK KÖZLEKEDÉSI KEDVEZMÉNYEIVEL KAPCSOLATOS FELADATOK	
HADIGONDOZOTTAK PÉNZBENI JUTTATÁSAIVAL KAPCSOLATOS FELADATOK	
MENEKÜLTÜGYI FELADATOKBAN VALÓ KÖZREMŰKÖDÉS	
SZOCIÁLIS ÉTKEZTETÉS	
HÁZI SEGÍTSÉGNYÚJTÁS	
CSALÁDSEGÍTÉS	
JELZŐRENDSZERES HÁZI SEGÍTSÉGNYÚJTÁS	
NAPPALI ELLÁTÁS	
IDŐSEK OTTHONA MŰKÖDTETÉSE	
HAJLÉKTALANOK OTTHONA MŰKÖDTETÉSE	
HAJLÉKTALANOK REHABILITÁCIÓS INTÉZMÉNYE MŰKÖDTETÉSE	

IDŐSKORÚAK, FOGYATÉKOS SZEMÉLYEK ÁTMENETI GONDOZÓHÁZA MŰKÖDTETÉSE	
TÁMOGATÓ SZOLGÁLTATÁS, ELLÁTÁSI SZERZŐDÉSSSEL	
ÉJJELI MENEDÉKHELY MŰKÖDTETÉSE	
HAJLÉKTALAN SZEMÉLYEK ÁTMENETI SZÁLLÁSA MŰKÖDTETÉS	
	idősek garzonházában ügyeleti szolgálat működtetése
KÖZCÉLÚ MUNKAVÉGZÉS SZERVEZÉSE	
	Bursa Hungarica felsőoktatási ösztöndíj-rendszer pályázati anyagának előkészítése
	Helyi adósságrendezési eljárás
EGÉSZSÉGÜGYI ELLÁTÁS	
HÁZIORVOSI ELLÁTÁS	
HÁZI GYERMEKORVOSI ELLÁTÁS	
FOGORVOSI ALAPELLÁTÁS	
ALAPELLÁTÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ ÜGYELETI ELLÁTÁS	
VÉDŐNŐI ELLÁTÁS	
ISKOLA-EGÉSZSÉGÜGYI ELLÁTÁS	
REHABILITÁCIÓS BIZOTTSÁG MŰKÖDTETÉSE	
	WHO programiroda működtetése
	fogászati röntgen ellátás (ellátási szerződéssel)
	fogszabályozás (ellátási szerződéssel)
	Anyatejgyűjtő Állomás működtetése
	Vérvételi helyek működtetése
	Lelki Elsősegély-szolgálat működtetése
GYERMEKJÓLÉTI, GYERMEKVÉDELMI FELADATOK	
GYERMEKJÓLÉTI KÖZPONT MŰKÖDTETÉSE	

BÖLCSŐDÉK MŰKÖDTETÉSE	
GYERMEKEK ÁTMENETI OTTHONA MŰKÖDTETÉSE	
CSALÁDOK ÁTMENETI OTTHONA MŰKÖDTETÉSE	
	gyermekotthon működtetése
KÖZMŰVELŐDÉSI, KÖZGYŰJTEMÉNYI FELADATOK	
NYILVÁNOS KÖNYVTÁRI ELLÁTÁS	
KÖZMŰVELŐDÉSI TEVÉKENYSÉG ELLÁTÁSA, KÖZÖSSÉGI TÉR BIZTOSÍTÁS	
	városi nagyrendezvények, fesztiválok szervezése, lebonyolítása, családi és társasági rendezvényszervezés
	levéltár működtetése
	hivatásos művészeti intézmények működtetése
	közyűjtemény kezelése
	állatkert működtetése
KULTURÁLIS FELADATOK	
	testvérvárosi kapcsolatok szervezése, együttműködés kialakítása, programok, rendezvények, látogatások szervezése
	az EU szemléletének megfelelő módon az uniós tagsággal kapcsolatban felmerülő helyi feladatok ügyintézése
	Az idegenforgalom helyi fejlesztésének összehangolása, az idegenforgalom alakulásának elemzése, értékelése
	kultúra és művészetek területén kimagasló teljesítményt nyújtó személyek elismerése, díjazása
KÖRNYEZETVÉDELMI FELADATOK	
A KÖRNYEZETI ÁLLAPOT FIGYELEMMEL KÍSÉRÉSE, ADATNYILVÁNTARTÁS ÉS SZOLGÁLTATÁS TELJESÍTÉSE	

	Környezetvédelmi Vezetési és Hitelesítési Rendszer (EMAS) működtetése
KÖRNYEZETVÉDELMI PROGRAM KIDOLGOZÁSA, JÓVÁHAGYÁSA, AZ ILLETÉKESÉGI TERÜLET KÖRNYEZETI ÁLLAPOTÁNAK ELEMZÉSE, ÉRTÉKELÉSE, A LAKOSSÁG TÁJÉKOZTATÁSA; A KÖRNYEZETVÉDELMI PROGRAMBAN FOGLALTAK VÉGREHAJTÁSA, FOLYAMATOS FELÜLVIZSGÁLATA	
	helyi jelentőségű természeti terület védetté nyilvánítása, ill. helyi jelentőségű védett természetű területek fenntartására terv készítése
HELYI JELENTŐSÉGŰ VÉDETT TERMÉSZETI TERÜLET FENNTARTÁSA, ÁLLAPOTÁNAK FEJLESZTÉSE, ŐRZÉSE	
HULLADÉKKEZELÉSI KÖZSZOLGÁLTATÁS SZERVEZÉSE ÉS FENNTARTÁSA	
KÖZTERÜLETEN ELHAGYOTT HULLADÉK ELSZÁLLÍTÁSA, HASZNOSÍTÁSA, ILL. ÁRTALMATLANÍTÁSA	
KÖZTERÜLETEK TISZTÁNTARTÁSA	
HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI TERV KÉSZÍTÉSE	
STRATÉGIAI ZAJTÉRKÉP ÉS INTÉZKEDÉSI TERV KÉSZÍTÉSE	
ZAJ ÉS REZGÉSVÉDELMI FELADATOK	
LAKOSSÁGI TELEPÜLÉSI FOLYÉKONY HULLADÉK ÁRTALMATLANÍTÁSA	
KOMMUNÁLIS FELADATOK	
EGÉSZSÉGES IVÓVÍZ ELLÁTÁS	
VÍZI KÖZMŰVEK MŰKÖDTETÉSE	
VÍZRENDEZÉS	
HELYI VÍZKÁRELHÁRÍTÁS	
ÁR- ÉS BELVÍZMENTESÍTÉS	
ÁR- ÉS BELVÍZVÉDEKEZÉS	
PARTVÉDELMI FELADATOK	
KÖZMŰÉPÍTÉSEK	
KÖZVILÁGÍTÁS	
KÖZTEMETŐ FENNTARTÁSA ÉS ÜZEMELTETÉSE	
HELYI KÖZUTAK FENNTARTÁSA	

HELYI KÖZTERÜLETEK FENNTARTÁSA (TISZTÁNTARTÁSA)	
KÖZTISZTASÁG, TELEPÜLÉSTISZTASÁG BIZTOSÍTÁSA (HŐ- ÉS SÍKOSSÁG MENTESÍTÉS IS)	
KÉMÉNYSEPRŐ-IPARI KÖZSZOLGÁLTATÁS	
KÖZUTAK, HIDAK ÜZEMELTETÉSE	
	hátszámozással kapcsolatos feladatok ellátása
HELYI KÖZÉPÜLETEK AKADÁLYMENTESÍTÉSE	
ERDŐGAZDÁLKODÁS	
JÁTSZÓTEREK FELÜLVIZSGÁLATA, ÁTALAKÍTÁSA	
	közhasználatú zöldfelületek fenntartása
	közterületek használatának engedélyezése
	ipari parkkal kapcsolatos adatszolgáltatások
	iparosított technológiával épült lakóépületek felújítása
ÁLLATI HULLADÉKOK ÁRTALMATLANNÁ TÉTELE	
	tervtanács működtetése
	parkolóhely-megváltással parkolóhelyek létesítése
TELEPÜLÉSFEJLESZTÉS	
TELEPÜLÉSRENDEZÉSI FELADATOK ELLÁTÁSA:	
- HELYI ÉPÍTÉSI SZABÁLYZAT KÉSZÍTÉSE,	
- TELEPÜLÉSRENDEZÉSI TERVEK KÉSZÍTÉSE	
- TELEPÜLÉSRENDEZÉSI FELADATOK MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ SZÜKSÉGES SAJÁTOS JOGINTÉZMÉNYEK BIZTOSÍTÁSA.	
AZ ÉPÍTETT KÖRNYEZET EMBERHEZ MÉLTÓ ESZTÉTIKUS KIALAKÍTÁSA, VALAMINT A HELYI ÉPÍTÉSZETI ÖRÖKSÉG VÉDELME.	

A HELYI ÖNKORMÁNYZAT ÉPÍTÉSÜGGYEL KAPCSOLATOS DÖNTÉSEI ELŐKÉSZÍTÉSÉHEZ FŐÉPÍTÉSZ ALKALMAZÁSA.	
HELYI TÖMEGKÖZLEKEDÉS	
KÖZTERÜLETEK LOBOGÓZÁSA	
	Vásárok, piacok fenntartása
KÖZOKTATÁS, SZAKKÉPZÉS	
ÓVODAI NEVELÉS	
SAJÁTOS NEVELÉSI IGÉNYŰ GYERMEKEK ÓVODAI NEVELÉSE	
ÁLTALÁNOS ISKOLAI NAPPALI OKTATÁS	
SNI NAPPALI RENDSZERŰ ÁLT. ISKOLAI NEVELÉSE, OKTATÁSA	
NAPKÖZI ÉS TANULÓSZOBA MŰKÖDTETÉSE (ÁLTALÁNOS ÉS KÖZÉPISKOLAI FELADATELLÁTÁSON BELÜL)	
NEMZETI ÉS ETNIKAI NEV., OKTATÁS (ÓVODAI ÉS ISKOLAI RENDSZERBEN)	
	pedagógia szakszolgálat működtetése
DIÁKSPORT	
	felnttktépzés, szakképzés
	nappali rendszerű gimnáziumi oktatás
	kollégiumi ellátás
	általános művelődési központ működtetése
	felnttkek alap- és középfojú oktatása
	alapfojú művészetí oktatás
	toábbtanulási, pályaválasztási tanácsadás
	nevelési tanácsadás
	logopédiai szolgálat működtetése
	gyógytestnevelés biztosítása
	SNI óvoda + ált. iskola + kollégium
	gyógypedagógiai tanácsadás
	korai fejlesztés

GYERMEK- ÉS IFJÚSÁGI FELADATOK	
	oktatás, felsőoktatás területén kimagasló teljesítményt nyújtó személyek elismerése
	Oktatásáért Díj odaítélése, Díszdiplomák
LAKÁSGAZDÁLKODÁS	
AZ ÖNKORMÁNYZAT TULAJDONÁBAN LÉVŐ LAKÁSOK, NYUGDÍJASHÁZI BÉRLEMÉNYEK ÉS HELYISÉGEK HASZNOSÍTÁSA (BÉRBEADÁS, ÉRTÉKESÍTÉS, CSERE, JOGUTÓDLÁS ELISMERÉSE)	hely lakáscélú támogatások biztosítása
	lakáscélú támogatások biztosítása
	helyiséggazdálkodással kapcsolatos feladatok
VOLT EGYHÁZI INGATLANOK TULAJDONJOGÁNAK RENDEZÉSE	
VAGYONGAZDÁLKODÁS	
VAGYONKATASZTERI NYILVÁNTARTÁS	
VAGYONTÁRGY FORGALOMKÉPTELENNEK VAGY KORLÁTOZOTTAN FORGALOMKÉPESNEK NYILVÁNÍTÁSA	
ÖNKORMÁNYZATI VAGYON- ÉS FELELŐSSÉGBIZTOSÍTÁSSAL KAPCSOLATOS ÜGYINTÉZÉS	
ÖNKORMÁNYZATI TULAJDONÚ INGATLANOKKAL KAPCSOLATOS FELADATOK	
SPORTFELADATOK	
A TELEPÜLÉSI SPORT HOSSZÚ TÁVÚ FEJLESZTÉSE, A SPORT-SZERVEZETEKKEK VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS BIZTOSÍTÁSA, SPORTLÉTESÍTMÉNYEK FENNTARTÁSA	

	sportszövetségek munkájának segítése, közreműködés sportszakemberek képzésében, sportági és iskolai területi versenyek kialakításának segítése, hátrányos helyzetű társadalmi csoportok sportolásának segítése, nemzetközi sportkapcsolatok építése, a sport népszerűsítése, propagálása, az állami sportinformációs feladatok ellátásában való közreműködés
	sporttámogatások nyújtása (sportegyesületek költségvetési támogatása, létesítmények térítéses vagy térítésmentes átengedése)
HELYI VÉDELMI BIZOTTSÁG FELADATAINAK ELŐKÉSZÍTÉSE ÉS KOORDINÁLÁSA	
POLGÁRI VÉDELEMMEL KAPCSOLATOS FELADATOK ELLÁTÁSA	
ESÉLYEGYENLŐSÉGGEL KAPCSOLATOS FELADATOK	
	Kistermelői borverseny megszervezése, lebonyolítása
A NEMZETI ÉS ETNIKAI KISEBBSÉGEK JOGAINAK ÉRVÉNYESÍTÉSE, A HELYI KISEBBSÉGI ÖNKORMÁNYZATOK MUNKÁJÁNAK SEGÍTÉSE	
	a lakosság önszerveződő közösségei (társadalmi szervezetek, egyesületek, civil szerveződések, ifjúsági szervezetek) tevékenységének segítése, támogatása, az együttműködés biztosítása
	az idegenforgalom helyi fejlesztésének összehangolása, az idegenforgalom alakulásának elemzése, értékelése
TŰZOLTÁS ÉS MŰSZAKI MENTÉS, TŰZVÉDELEM	
	a közbiztonság helyi feladatainak ellátása
A SZERVEZETT BŰNÖZÉS, VALAMINT AZ AZZAL ÖSSZEFÜGGŐ EGYES JELENSÉGEK ELLENI FELÉPÉSSSEL KAPCSOLATOS FELADAT- ÉS HATÁSKÖRÖK	
	Közterület-felügyelet létrehozása
KÖZMEGHALLGATÁSOK SZERVEZÉSE.	
BÍRÓSÁGI ÜLNÖKÖK MEGVÁLASZTÁSÁNAK LEBOGYOLÍTÁSA	
	Kitüntetési címek adományozásának előkészítése, lebonyolítása

KÖNYVVIZSGÁLÓ ALKALMAZÁSA	
ÖNKORMÁNYZATI FENNTARTÁSÚ INTÉZMÉNYEK FELETTI ELLENŐRZÉS	
	ISO 9001 Minőségbiztosítási Rendszer működtetése
	Hitelfelvétel
	Kötvénykibocsátás
	Helyi adók megállapítása
	Közfeladat ellátására gazdálkodószerv alapítása
HATÓSÁGI ÁRMEGÁLLAPÍTÁS	
	Üdültetés
	Térfigyelő rendszer működtetése
	Helyi televíziózás
KÖZBESZERZÉSI ELJÁRÁSOK BONYOLÍTÁSA	
	Vállalkozásfejlesztés
	Pályázati tevékenység
	Kölcsönök nyújtása
	Munkáltatói támogatás
	Társasházak felújítási (visszatérítendő) támogatása
	Sajtóval kapcsolatos feladatok
ÁGAZATI ÉS STATISZTIKAI ADATSZOLGÁLTATÁSOK	
KÉPVISELŐTESTÜLET MŰKÖDÉSÉVEL KAPCSOLATOS FELADATOK	
KÖZTISZTVISELŐKKEL, KÖZALKALMAZOTTAKKAL KAPCSOLATOS MUNKÁLTATÓI FELADATOK	
	A képviselők tiszteletdíjával és természetbeni juttatásával kapcsolatos feladatok
	Társulással kapcsolatos feladatok
SZEMÉLYES ADATOK VÉDELMEVEL ÉS A KÖZÉRDEKŰ ADATOK NYILVÁNOSSÁGÁVAL KAPCSOLATOS FELADATOK	

	Külföldiek beutazásával, magyarországi tartózkodásával kapcsolatos feladat- és hatáskörök
KISAJÁTÍTÁSSAL KAPCSOLATOS FELADATOK	
	Fogyasztóvédelemmel kapcsolatos feladatok
	Lobbytevékenységgel kapcsolatos feladatok

JOGI FIGYELMEZTETÉS

Jelen dokumentum az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. (továbbiakban AAM) szellemi terméke. A dokumentumban foglaltak jogtalan felhasználása esetén az AAM jogosult a szerzői jog megsértése miatti jogszabályi következmények alkalmazását kezdeményezni.

A dokumentum tartalma üzleti titok. Amennyiben hatályos jogszabály vagy a felek közötti szerződés máshogy nem rendelkezik, jelen dokumentum címzettje a dokumentumban foglaltakat köteles bizalmasan kezelni, azt harmadik félnek tudomására nem hozhatja.

©2010 AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. Minden jog fenntartva.