

# Pénzügyi elemzés és javaslatok Gyöngyös Város gazdálkodásához

Gyöngyös Város Önkormányzata

2014. március 15.

# Tartalom

Táblák és ábrák jegyzéke	3
1 Vezetői összefoglaló	4
2 Bevezetés	6
3 A vizsgálat módszeréről	6
4 Gyöngyösi helyzetkép	7
4.1 Gyöngyös társadalmi, szociális és gazdasági indikátorai (2011)	7
4.2 Intézményi ellátottság (2011) – Gyöngyös város	11
4.3 Gyöngyös Város Önkormányzatának pénzügyi helyzete (2012-2014)	13
4.4 Adósságkonszolidáció 2011, 2013	18
4.5 Gyöngyös város önkormányzati szervezeti rendszere, és ellátott feladatainak átalakulása	19
4.5.1 A polgármesteri hivatal feladata, felépítése – különös tekintettel a pénzügyi menedzsmentre	19
4.5.2 Az intézményi feladatellátás	21
4.5.3 Integrált gazdálkodási funkciók	22
4.6 Az önkormányzat tulajdonában lévő társaságok	22
5 Az Önkormányzat költségvetésének tervezése	24
5.1 A folyamat	24
5.2 A helyi pénzügyi rendszer – a költségvetés készítés és végrehajtás egyes sajátos és általános módszerei Gyöngyös önkormányzata esetében	25
5.2.1 Pro-aktív – tervezési szemlélet	25
5.2.2 Vezetői kötelezettségvállalási – pénzügyi monitoring rendszer	25
5.2.3 Hatékony pénzügyi irányítás	25
5.2.4 Megalapozott, jól szervezett költségvetés-alkotási folyamat	26
5.2.5 Vagyon- és adósságpolitika	26
6 Javaslatok	26
6.1 1. JAVASLAT: Önkormányzati stratégiai tervezés – Programköltségvetés bevezetése	27
6.2 2. JAVASLAT: Költségvetési tervezés előzetes megalapozása	27
6.3 3. JAVASLAT: Belső, on-line vezetői információs rendszer kialakítása	28
6.4 Államkincstári és képviselő testületi beszámolások jobb összehangoltságát lehetővé belső szabályozás	28
6.5 További források, és működési hatékonyságot javító intézkedések feltárása	28

## **Táblák és ábrák jegyzéke**

1. TÁBLÁZAT: LAKÓNÉPESSÉG VÁLTOZÁSA 2011-2013 (FŐ)	8
2. TÁBLÁZAT: TELEPÜLÉSEK TERÜLETE ÉS LAKÓSÚRÚSÉG, 2013	9
3. TÁBLÁZAT: 2012-ES KÖLTSÉGVETÉSBŐL SZÁMOLT 2010-ES SZJA ADÓBEVÉTEL ÉS AZ EGY FŐRE JUTÓ ADÓBEFIZETÉSEK	10
4. TÁBLÁZAT: MUNKANÉLKÜLISÉGI ADATOK: NYILVÁNTARTOTT ÁLLÁSKERESŐK, 2011	10
5. TÁBLÁZAT: REGISZTRÁLT GAZDASÁGI SZERVEZETEK, VÁLLALKOZÁSI ADATOK, 2011	11
6. TÁBLÁZAT: INTÉZMÉNYI ADATOK A BÖLCSŐDEI ELLÁTÁSRA VONATKOZÓAN (2011)	12
7. TÁBLÁZAT: INTÉZMÉNYEK ELÉRHETŐSÉGE PERCBEN ÉS KILOMÉTERBEN	13
8. TÁBLÁZAT: GYÖNGYÖS VÁROS ÖNKORMÁNYZATA KÖLTSÉGVETÉSÉNEK ÖSSZEFOGLALÓ ADATAI	14
9. TÁBLÁZAT: GYÖNGYÖS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK BEVÉTELEI A KÖLTSÉGVETÉSI TERVEK ÉS BESZÁMOLÓK ALAPJÁN, 2012-17	15
10. TÁBLÁZAT: GYÖNGYÖS VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK KIADÁSAI A KÖLTSÉGVETÉSI TERVEK ÉS BESZÁMOLÓK ALAPJÁN, 2012-17	16
11. TÁBLÁZAT: A GYÖNGYÖS VÁROS TULAJDONÁBAN ÁLLÓ TÁRSASÁGOK ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA	23
1. ÁBRA: GYÖNGYÖS MEGKÖZELÍTHETŐSÉGE AUTÓPÁLYÁN, AUTÓÚTON ÉS GYÖNGYÖS DOMBORZATI TÉRKÉPE	8
2. ÁBRA: A POLGÁRMESTERI HIVATAL FELÉPÍTÉSE GYÖNGYÖSÖN	20

## 1 Vezetői összefoglaló

- Gyöngyös olyan középváros, amely méltán központja annak a térségnek, amelyben elhelyezkedik. Sokszínű, gazdag intézménypalettával rendelkezik.
- Gyöngyös lakossága az életminőségi mutatókat tekintve jó helyzetű. Más településekhez képest magasabb a befizetett adók mértéke, és a munkanélküliségi ráta is az országos átlag alatt van.
- Az önkormányzat működését, feladatellátását több tekintetben koncentráta. A polgármesteri hivatalon belül három igazgatóság és egy iroda működik, és intézményei is tagosított intézményként működnek.
- Az erőforrások koncentrációját mutatja az önkormányzat / polgármesteri hivatal pénzügyi-gazdálkodási rendszere. A pénzügyi gazdasági funkciók, mind a hivatal, mind az intézmények tekintetében – többségében – a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóságon találhatóak. Ez egy szigorú, erős kiskincstári rendszert jelent. A pénzügyi döntések egy felsővezetői szintű egyeztetés és jóváhagyás után válnak véglegessé. Ezzel a hivatal megelőzi a felelőtlen, megalapozatlan vagy fedezet nélküli döntések meghozatalát.
- A város a 2010-es évekre kialakult nehéz pénzügyi helyzetén részben a saját menedzsment, részben az állami konszolidáció előnyeit kihasználva tudott javítani, és egy stabil, fenntartható pénzügyi helyzetet alakított ki.
- Az önkormányzat jelenlegi pénzügyi rendszere folyamatos információ-áramlást tesz szükségessé. Ez jelenleg hivatalos levelezés keretei között történik. Célszerű volna egy modern, informatikai alapú, hierarchikus jogosultsági rendszer mellett, online betekintést biztosító vezetői információs rendszert kiépíteni, amely megfelelő technikai bázist nyújt a jelenlegi szervezeti rendnek.
- A Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság munkatársai számára egyes csúcsidezőszakok a túlterheltség miatt nehezen kezelhetőnek tűnnek, különösen az év első hónapjai, amikor a helyi költségvetés megalkotása, és a központi kormányzati (MÁK) adatszolgáltatási igények egyszerre a legmagasabbak. Végül fontos lenne, ha az önkormányzat jogszabályokban és egyéb módon keletkeztetett nagy mennyiségű, széles spektrumú területet érintő stratégiaalkotási kötelezettségeit, erőfeszítéseit nem hagyná elaprózódni, üres kötelezettségekként létezni, hanem ezen elvégzett kötelezettség eredményével élve egy egységes, valóban működő rendszert kialakítani. Úgy, hogy a megalkotott stratégiák gazdasági programként jelenjenek meg.
- Mindez különösen fontos a jelen tanulmány középpontjában álló pénzügyek tekintetében. Hiszen ezen a módon a polgármesteri hivatalra háruló, az önkormányzat által felvállalt

különböző természetű kötelezettségek egyetlen közös szerkezetben jelenhetnek meg. A keret lehet az önkormányzat stratégiai fejlesztési terve vagy gazdasági programja. A legfontosabb, hogy a dokumentum egyszerre tartalmazza a működtetési és a fejlesztési költségeket, illetve ez utóbbiak sajátos finanszírozási költségeit, illetve a működtetésre gyakorolt hatását. Ez a rendszer a programköltségvetés lehet, amely a fentiekben a túl a tervezés pillanatában is képes az igények, szükségletek hatékonyabb becsatornázását biztosítani.

## 2 Bevezetés

A jelen vizsgálat az önkormányzatok, az önkormányzati rendszer szempontjából meglehetősen szerencsétlen pillanatban történik. Az önkormányzati reform éppen csak a második szakaszába lépett, a folyamatok, az intézkedések hatásai nehezen felmérhetők.

2014 első felében mindössze egyetlen év tapasztalatai állnak rendelkezésünkre a kialakult új helyzet megítélésére. Ráadásul, mind a 2013-as, mind a 2014-es év rendkívülinek számít a 2014-es három választás okán, amelyek sajátos módon befolyásolják a rendszerek működését.

A 2013 előtti önkormányzati rendszer 2011-12-re elérkezett a teljesítőképessége végső határára a folyamatos forráskivonás hatására. Az okok közismertek: áthárított központi költségvetési konszolidációs erőfeszítések, növekvő adósságterhek, a gazdasági válság következtében kieső bevételek. Az átalakulás és a 2011<sup>1</sup>, 2013-as konszolidációs tervek és intézkedések jókor érkeztek. Ezt megerősítik tapasztalataink. Az új rendszerek, az új viszonyok viszont csak bizonyos perspektívából lesznek megítélhetők.

Az általunk vizsgált önkormányzatok, így Gyöngyös is, mindenképpen a változások nyerteseinek tekintik magukat. Ezzel együtt a funkció és forrásvesztés jelentős. A likviditás folyamatos fenntartása a cash-flow menedzsment a korábbinál lényegesen komolyabb erőfeszítést igényel a hivatal részéről.

Ebben az időszakban Gyöngyös egy kényes pénzügyi helyzeten jutott túl. Ez részben a többlépcsős önkormányzati hitelkonszolidációnak, részben hatékony menedzsment eszközök bevezetésének, a legfelsőbb önkormányzati vezetés tudatosabb, felelősebb pénzügyi politikájának köszönhető.

## 3 A vizsgálat módszeréről

A vizsgálathoz felhasználtunk:

- statisztikai adatokat;
- központilag gyűjtött, országos önkormányzati költségvetési adatokat;
- az önkormányzat, illetve a megrendelő által számunkra rendelkezésre bocsátott, friss költségvetési adatokat;
- az önkormányzatra vonatkozó, döntően a polgármesteri hivataltól származó dokumentumokat.

A jelen állapot szerint legfrissebbnek mondható adatforrás a 2013-14-es KSH helységnévtár (népesség, terület és lakásszám, illetve településtípus, megye, járás, hivatal stb.).

A vizsgálathoz felhasználtuk a TSTAR települési statisztikáit is. Ezek esetében a 2011-es volt a legfrissebb elérhető adat. A szükséges összehasonlító információk, a strukturális változások

---

<sup>1</sup> 2011. évi CXCV. törvény Magyarország gazdasági stabilitásáról

sebessége, illetve a legfontosabb lakossági adatok esetében rendelkezésre álló 2013-14-es információk miatt a 2011-ből származó, immáron 3 éves adatok nem képeznek akadályt.

A vizsgálathoz az intézetünkben más kutatások keretében rendelkezésünkre bocsátott Magyar Államkincstárnál gyűjtött 2011-12-es önkormányzati űrlapokat, pénzügyi adatokat dolgoztuk fel. Ezen adatok a korábbi évek adatminőségét is lényegesen alulmúló felhasználhatósága, minősége, a rendelkezésünkre bocsátott kompatibilitási eszközök elégtelen volta komoly fennakadásokat okozott a jelen tanulmány elkészítésében is. *Ezeket csak lassan, saját fejlesztésű eszközrendszerrel sikerült kiküszöbölnünk.*

A MÁK-os adatok így elsődlegesen átfogó, településszerkezeti - települési pozíció megállapítására alkalmasak, az aktuális önkormányzati pénzügyi helyzetképet csak áttételesen képesek érzékeltetni.

A polgármesteri hivatal nagy mennyiségű, friss információt biztosított részünkre, illetve a honlapjáról elérhetőek voltak. Költségvetési adatok, viták, jegyzőkönyvek és más nyilvános dokumentumok jutottak így birtokunkba. Ezek segítették jelen tanulmány elkészítését, a vélemények megfogalmazását az önkormányzat jelenlegi helyzetéről.

Az adatokon és dokumentumokon túl a polgármesteri hivatal lehetőséget biztosított, hogy interjút készítsünk pénzügyi vezetőjével. A hivatal Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság igazgatója, kimerítő, feltáró módon mutatta be költségvetés tervezésének, elfogadásának folyamatát, illetve rendelkezésünkre bocsátotta a megkapott dokumentumokból nem kiolvasható információkat.

## 4 Gyöngyösi helyzetkép

### 4.1 Gyöngyös társadalmi, szociális és gazdasági indikátorai (2011)<sup>2</sup>

Ahhoz, hogy képet alkossunk egy város önkormányzatának és polgármesteri hivatalának működéséről egy tágabb értelemben vett környezetben is el kell helyeznünk a települést. Természeti, történeti, az önkormányzati és a nem önkormányzati szintű intézményrendszeri felépítés közvetett és közvetlen módon befolyásolja egy város pénzügyi helyzetét. Egy település/város vonzereje – akár a turisták, akár hazai vagy külföldi befektetők számára – forrásbevételt jelent. Gyöngyös esetében például az önkormányzat saját tulajdonú céggel rendelkezik (Gyöngyös-Strand Ingatlanhasznosító Korlátolt Felelősségű Társaság), amely a strandfürdőt üzemelteti.

Gyöngyös az Észak-magyarországi régióban, Heves megye nyugati részén elhelyezkedő város. (Mező)városi rangot 1334-ben kapott. Északról a Mátra határolja, délről az Alföld. A város sajátos helyzete, hogy hegyvidék és síkság peremére épült. Budapesttől 80 kilométerre helyezkedik el, megközelíthetőségét tekintve az M3-as autópálya, valamint a 3-as és 24 főút mentén fekszik.

Területe 55,31 négyzetkilométer, lakossága a 2013-as adatok szerint 31 018 fő. Közigazgatásilag a városhoz tartozik Mátrafüred, Mátraháza, Sástó és Kékestető. Szőlő-, bortermelő város, azonban sok turista keresi fel többek között a Mátra Múzeum miatt. A Gyöngyös mellett fekvő Mátra is vonzó idegenforgalmi célpont.

---

<sup>2</sup> A jelen fejezet adatai részben a KSH megnevezett évi, megnevezett adatbázisaiból, részben az önkormányzat honlapjáról származnak.

**1. ÁBRA: Gyöngyös megközelíthetősége autópályán, autóúton és Gyöngyös domborzati térképe**



**1. TÁBLÁZAT: Lakónépesség változása 2011-2013 (fő)**

Település	Lakónépesség			Változás mértéke
	2013	2012	2011	
Abony	14 769	14 876	15 072	-2,01%
Balmazújváros	17 622	17 354	17 383	1,37%
Budakeszi	13 707	14 507	14 311	-4,22%
Budaörs	27 306	29 605	29 428	-7,21%
<b>Gyöngyös</b>	<b>31 018</b>	<b>32 385</b>	<b>32 640</b>	<b>-4,97%</b>
Hajdúnánás	17 168	16 975	17 112	0,33%
Jászberény	26 809	26 924	27 087	-1,03%
Mezőberény	10 586	10 896	11 121	-4,81%
Oroszlány	18 326	18 627	18 634	-1,65%
Veresegyház	16 333	16 892	16 539	-1,25%

*Forrás: KSH Helyiségnévtár (2011-13), TSTAR adatbázis, 2011*

A lakónépesség számát tekintve 2011 és 2013 között némiképpen (1622) csökkent Gyöngyös lakossága. Ez 4,9%-os lakosságcsökkenést jelent. Összehasonlítva más városokkal, leginkább Mezőberény és Budakeszi népességfogyásához hasonló tendenciát mutat.



## 2. TÁBLÁZAT: Települések területe és lakósűrűség, 2013

Település	Jogállás	Megye	Járás székhelye	Területe, Km2	Lakónépes- ség, fő	Lak. sűrűség Fő/Km2
Abony	város	Pest	Cegléd	61	14 769	241,9
Balmazújváros	város	Hajdú-Bihar	Balmazújváros	205	17 622	85,8
Budakeszi	város	Pest	Budakeszi	37	13 707	369,5
Budaörs	város	Pest	Budakeszi	24	27 306	1157,5
<b>Gyöngyös</b>	<b>város</b>	<b>Heves</b>	<b>Gyöngyös</b>	<b>55</b>	<b>31 018</b>	<b>560,8</b>
Hajdúnánás	város	Hajdú-Bihar	Hajdúnánás	260	17168	66,1
Jászberény	Város	Jász-Nagykun-Szolnok	Jászberény	221	26 809	121,3
Mezőberény	város	Békés	Békés	119	10 586	89,3
Oroszlány	város	Komárom-Esztergom	Oroszlány	76	18 326	241,6
Veresegyház	város	Pest	Veresegyházi	29	16 333	571,9

*Forrás: KSH Helyiségnévtár 2013*

Gyöngyös lakósűrűségét tekintve 560 fő / négyzetkilométer, hasonlóan a Budapesttől 33 kilométerre fekvő Veresegyházhoz. A Budapest agglomerációjához tartozó Budaörshez viszonyítva ez egy közepesnek mondható lakósűrűség. A sajátosan kis lakósűrűséggel rendelkező Hajdúnánáshoz képest, annak közel 8,5-szöröse.

A gazdasági mutatókat figyelembe véve Gyöngyös egy főre jutó SZJA mértéke az összehasonlított a Közép-magyarországi régió kívüli városokhoz viszonyítva a legmagasabb, ugyanakkor alacsonyabb, mint a mintában szereplő bármely agglomerációs településé (Budakeszi, Budaörs vagy Veresegyház). A Polgármesteri Hivatal, rendelkezésünkre bocsátott adatai szerint a 2012-es évi helyben maradó SZJA összege 5 412 975 e Ft – így az egy főre eső SZJA 168, 84 e Ft.

### 3. táblázat: 2012-es költségvetésből számolt 2010-es SZJA adóbevétel és az egy főre jutó adóbefizetések

Település	Teljes befizetett SZJA 2010 (ezer Ft)	Népesség, 2011	SZJA fő/év (ezer forint)
Abony	1 150 188	15 072	76,31
Balmazújváros	1 170 525	17 383	67,34
Budakeszi	3 808 313	14 311	266,11
Budaörs	8 851 700	29 428	300,79
Gyöngyös	5 412 975	<b>32 640</b>	<b>168,84</b>
Hajdúnánás	1 500 375	17 112	87,68
Jászberény	4 257 613	27 087	157,18
Mezőberény	847 700	11 121	76,23
Oroszlány	2 773 538	18 634	148,84
Veresegyház	4 132 650	16 539	249,87

*Forrás: Magyar Államkincstár, 16-os űrlap, KSH Helyiségnévtár*

*Megjegyzések: 2012-es költségvetésből számolt 2010-es SZJA adóbevétel és az egy főre jutó adóbefizetések*

A munkanélküliségi adatokat tekintve, az aktív korú lakónépességre számított összes álláskeresők száma szerint 2011-ben Gyöngyös közepes helyet foglalt el. A 8%-os munkanélküliségi ráta az országos átlaghoz (10,9% KSH-2011) viszonyítva némiképpen alacsonyabb.

### 4. TÁBLÁZAT: Munkanélküliségi adatok: nyilvántartott álláskereső, 2011

Település	Egy éven túl, száma (fő)	Összesállás- kereső száma (fő)	Aktív korú népesség (15-61 év), fő	Munkanélküliségi ráta (%)
Abony	209	916	2597	35%
Balmazújváros	222	1371	11 792	12%
Budakeszi	48	218	8972	2%
Budaörs	216	716	18 720	4%
Gyöngyös	<b>338</b>	<b>1566</b>	<b>19 995</b>	<b>8%</b>
Hajdúnánás	229	1272	11 815	11%
Jászberény	200	984	17 492	6%
Mezőberény	245	880	7026	13%
Oroszlány	110	808	13 207	6%
Veresegyház	85	370	10 474	4%

*Forrás: KSH TSTAR, 2011*

Ha szemügyre vesszük a város vállalkozói környezetét, azt látjuk, hogy a legtöbb vállalkozás 2011-ben egyéni vállalkozási formában működik, ami egybeesik a többi megvizsgált település arányaival. Kivételez alól a Budapest agglomerációjában fekvő Budaörs, ahol a korlátolt felelősségű társaságok száma több mint az egyéni vállalkozásoké.

Ha az ezer lakosra jutó vállalkozások számát (162) nézzük, akkor Gyöngyös a középmezőnyben foglal helyet. Hajdúnánással megegyező arányban, némiképpen elmaradva Budapest agglomerációtól (Budaörs 232).

Gyöngyösön kiemelten magas számban működnek nonprofit szervezetek – 2011-ben 545 nonprofit szervezetet tartanak számon<sup>3</sup>. Ez messze több mint a többi településen található nonprofit vállalkozás száma, még Budaörsöt is messze megelőzi. Gyöngyös esetében ezer főre 17 nonprofit szervezet jut.

#### 5. TÁBLÁZAT: Regisztrált gazdasági szervezetek, vállalkozási adatok, 2011

Település	Egyéni vállalkozások száma	Korlátolt felelősségű társaságok száma	Nonprofit szervezetek száma	Részvénytársaságok száma	Vállalkozások száma	Ezer lakosra jutó vállalkozás. száma	1000 főre jutó nonprofit szervezet
<b>Abony</b>	1297	427	61	1	1874	124	4
<b>Balmazújv.</b>	2606	290	128	1	3045	175	7
<b>Budakeszi</b>	1249	950	155	10	2819	197	11
<b>Budaörs</b>	2587	2897	360	55	6826	232	12
<b>Gyöngyös</b>	<b>3683</b>	<b>1059</b>	<b>545</b>	<b>8</b>	<b>5284</b>	<b>162</b>	<b>17</b>
<b>Hajdúnán.</b>	2343	278	122	4	2736	160	7
<b>Jászberény</b>	2896	794	248	9	4092	151	9
<b>Mezőber.</b>	1186	118	78		1387	125	7
<b>Oroszlány</b>	1119	424	264	7	1718	92	14
<b>Veresegyh.</b>	1101	914	128	6	2536	153	8

*Forrás: KSH TSTAR, 2011*

#### 4.2 Intézményi ellátottság (2011) – Gyöngyös város

*A fejezetben igyekszünk egy, a közvetlen önkormányzati feladatellátásnál szélesebb kitekintést adni a városban működő intézményekre. A cél a város pozicionálása. Nyilvános, illetve statisztikai adatokból dolgoztunk.*

Gyöngyös város intézményi ellátottsága igen kiterjedtnek tekinthető. A városban egy kórház üzemel ahol egynapos sebészet, belgyógyászati osztály, szemészet, fül-orr-gégészeti, tüdőgondozó, neurológia, szülészeti, nőgyógyászat, radiológiai osztály, sürgősségi ellátás, pszichiátriai osztály üzemel. A város 16 háziorvosi és 8 gyermekorvosi körzettel rendelkezik.

Gyöngyösön 3 bölcsőde (2 intézményben) működik. A 2011-es adatok szerint az egy bölcsődei férőhelyre jutó bölcsődés korú gyermekek száma összehasonlítva a többi településsel igen alacsonynak mondható, mindössze 4 gyermek.

<sup>3</sup> A KSH által közölt adatokba beleértendőek a nonprofit gazdasági társaságok, és az egyéb jogi értelemben vett nonprofit szervezetek (részletek a következő címen találhatóak: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)).

**6. táblázat: Intézményi adatok a bölcsődei ellátásra vonatkozóan (2011)**

Település	0-2 éves korú gyermekek száma (fő)	Működő bölcsődei férőhelyek száma (db)	Egy bölcsődei férőhelyre jutó bölcsődés korú gyermek száma
Abony	444	66	7
Balmazújváros	447	64	7
Budakeszi	464	45	10
Budaörs	953	240	4
<i>Gyöngyös</i>	<b>798</b>	<b>182</b>	<b>4</b>
Hajdúnánás	440	50	9
Jászberény	733	62	12
Mezőberény	309	48	6
Oroszlány	510	156	3
Veresegyház	645	130	5

*Forrás: KSH TSTAR, 2011*

A Gyöngyös Város Óvodái 9 tagóvodával működik és összesen 1173 férőhelyet biztosít az óvodás korú gyermekek számára.

Bár 2013-tól az önkormányzati oktatási intézmények állami fenntartás alá kerültek, egy város korábbi/vagy jelenlegi intézményi szerkezete releváns lehet abban, hogy képet alkossunk az adott város intézmény-struktúrájáról. Gyöngyösön 5 általános iskola, egy szakiskola és egy gyógypedagógiai intézmény működik. A középfokú intézményeket tekintve egy gimnázium és 4 szakközépiskola található a városban, ezek közül az egyik alapítványi.

A gyöngyösi Károly Róbert Főiskolán gazdaságtudományi-, informatikai- és agrárképzés folyik összesen 12 szakon.

## 7. TÁBLÁZAT: Intézmények elérhetősége percben és kilométerben

Település	Legközelebbi intézmény elérése						
	Intézmény elérési idők átlaga percben	Kórház (perc)	Orvosi rendelő (perc)	Legközelebbi Kórház	Középfokú oktatási intézmény	Kórház (km)	Orvosi rendelő (km)
Abony	8	18	16	Cegléd	Abony	17	13
Balmazújv.	7	30	27	Debrecen	Balmazújváros	25	22
Budakeszi	5	10	0	Telki	Budakeszi	9	0
Budaörs	3	11	0	Törökbálint	Budaörs	6	0
Gyöngyös	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>Gyöngyös</b>	<b>Gyöngyös</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Hajdúnánás	6	27	0	Tiszalök	Hajdúnánás	21	0
Jászberény	3	0	19	Jászberény	Jászberény	0	17
Mezőberény	10	22	21	Békéscsaba	Békés	21	20
Oroszlány	4	21	0	Tatabánya	Oroszlány	17	0
Veresegyház	4	24	18	Kistarcsa	Veresegyház	19	15

*Forrás: Dombi Péter, 2013*

Összességében tehát Gyöngyös 31 ezres népességéhez képest kifejezetten széles intézményhálózattal rendelkezik. Ezen belül kórház és felsőfokú oktatási intézmény is található a területén. Mindez a saját méretkategóriáján, vonzáskörzetén belül is kiemelt jelentőséget biztosít a városnak.

### 4.3 Gyöngyös Város Önkormányzatának pénzügyi helyzete (2012-2014)

*E fejezet két nagyon fontos célt szolgál: (1) a Magyar Államkincstár által szolgáltatott, a hivatalos városi önkormányzati adatoktól némileg, kisebb-nagyobb mértékben eltérő értékekkel szemben bemutatja a hivatalos, elfogadott önkormányzati költségvetési adatokat, valamint (2) a korábbiaknál frissebb adatokon keresztül specifikusan Gyöngyös esetében mutatja be a költségvetési helyzetet, az önkormányzati rendszer átalakulásának hatásait.*

*A fenti célok érdekében két lezárt évet, 2012 és 2013 költségvetési beszámolójának adatait, valamint az aktuális, 2014-es év költségvetési tervezetét mutatjuk itt be. A 2014-es költségvetési tervből szerepeltetjük a táblában a gördülő terv adatait, hogy rálátásunk legyen a város saját jövőjéről alkotott képére. A táblázatok esetében két évben, 2012-ben (az átalakulás előtt) és 2014-ben (az átalakulás után, az első tapasztalatok birtokában) szerepeltettük a költségvetés szerkezeti adatait is, hogy láthatóvá tegyük a strukturális változást.*

*Előre kell bocsátani azt is, hogy egyes összefoglaló sorok az eltérő módszertan, a költségvetés készítés előírásai, a helyi szokások, illetve a saját mutatók kiszámításához sokszor elégtelen információ folytán eltérő lehet. Ilyen hasonló névvel illetett, de eltérő tartalmú mutató, például az önkormányzat működési forrásai.*

**8. TÁBLÁZAT: Gyöngyös város önkormányzata költségvetésének összefoglaló adatai**

M. Ft	2012 -TÉNY		2013 TÉNY		2014 TERV		2013/12	2014/13
	Bevétel	Kiadás	Bevétel	Kiadás	Bevétel	Kiadás	Kiadás	Kiadás
<b>ÖSSZESEN</b>	9 226,28	8 902,01	6 468,62	5 797,33	6 812,68	6 812,68	65%	118%
<i>egyenleg</i>	324,27		671,29		0,00			
Finanszírozás	2 338,01	2 068,67	973,11	889,34	1 194,55	648,19		
<b>Költségvetési</b>	6 879,97	6 927,83	5 494,09	4 816,52	5 618,14	6 164,49	70%	128%
<i>egyenleg</i>	-47,87		677,58		-546,35			
Működés	5 721,30	5 075,00	4 735,60	4 106,10	4 531,63	4 492,15	81%	109%
<i>egyenleg</i>	646,30		629,50		39,48			
Fejlesztés	1 158,70	1 852,90	758,50	710,50	1 842,86	1 672,33	38%	235%
	-694,20		48,00		170,52			

*Forrás: Gyöngyös Város Önkormányzata beszámoló (2012, 2013) és költségvetése (2014), szerkesztette: Helyi Obszervatórium*

## 9. TÁBLÁZAT: Gyöngyös város önkormányzatának bevételei a költségvetési tervek és beszámolók alapján, 2012-17

Bevételek	2012		2013		működési célú	2014. évi előirányzat		2015. év	2016. év	2017. év
	2012 - Teljesítés	a költségvetés szerkezetére	2013 – Teljesítés	2014 – Tervezet összesen		felhalmozási célú	a költségvetés szerkezetére (összesen)	Gördülő terv (2014)	Gördülő terv (2014)	Gördülő terv (2014)
M. Ft										
Polgármesteri Hivatal intézm.-i bev.	22,2	0,2%	16,7	6,0	6,0	0,0	0,1%	6,1	6,3	6,5
Polgármesteri Hivatal tám.ért. bev.	0,4	0,0%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0
Önkorm.i k.vet szervek intézm. bev.	162,8	1,8%	277,2	176,4	174,7	1,7	2,6%	181,7	187,2	192,8
<b>Intézményi bevételek összesen)</b>	<b>185,4</b>	<b>2,0%</b>	<b>293,9</b>	<b>182,4</b>	<b>180,7</b>	<b>1,7</b>	<b>2,7%</b>	<b>187,8</b>	<b>193,5</b>	<b>199,3</b>
Önkormányzati működési bevételek	<b>594,9</b>	<b>6,4%</b>	<b>343,1</b>	<b>405,9</b>	<b>405,9</b>	<b>0,0</b>	<b>6,0%</b>	<b>418,1</b>	<b>430,6</b>	<b>443,5</b>
Helyi adók	2 361,5	25,6%	2 485,8	2 304,0	2 304,0	0,0	33,8%	2 250,0	2 300,0	2 350,0
Bírság, pótlék, egyéb sajátos bev.	14,3	0,2%	26,5	31,0	31,0	0,0	0,5%	31,9	32,9	33,9
Átengedett központi adók	656,4	7,1%	87,8	90,0	90,0	0,0	1,3%	90,0	90,0	90,0
Támogatásértékű bevételek	1 148,1	12,4%	424,9	1 122,6	388,4	734,1	16,5%	200,0	200,0	200,0
Normatív állami támogatások	1 526,0	16,5%	1 321,3	1 309,8	1 309,8	0,0	19,2%	1 349,1	1 389,6	1 431,3
Felhalmozási saját bevételek	278,2	3,0%	399,5	155,0	0,0	155,0	2,3%	159,6	164,4	169,3
Pénzeszközátvételek	22,4	0,2%	14,5	0,5	0,0	0,5	0,0%	0,0	0,0	0,0
Támogatási kölcsönök megtérülése	93,0	1,0%	96,8	17,0	2,5	14,5	0,2%	17,5	18,0	18,5
Önkormányzati bevételek összesen	<b>6 694,6</b>	<b>72,6%</b>	<b>5 200,2</b>	<b>5 435,8</b>	<b>4 531,6</b>	<b>904,1</b>	<b>79,8%</b>	<b>4 516,2</b>	<b>4 625,5</b>	<b>4 736,5</b>
<b>KÖLTSÉGVETÉSI BEVÉTELEK</b>	<b>6 880,0</b>	<b>74,6%</b>	<b>5 494,1</b>	<b>5 618,1</b>	<b>4 712,3</b>	<b>905,8</b>	<b>82,5%</b>	<b>4 704,0</b>	<b>4 819,0</b>	<b>4 935,8</b>
Belső finanszírozás bevételei	541,7	5,9%	211,7	653,5	477,7	175,9	9,6%	206,0	212,2	218,6
Külső finanszírozás bevételei	1 796,3	19,5%	761,4	541,0	-220,1	761,2	7,9%	272,0	288,2	306,6
<b>Finanszírozási bevételek összesen</b>	<b>2 338,0</b>	<b>25,3%</b>	<b>973,1</b>	<b>1 194,5</b>	<b>257,5</b>	<b>937,0</b>	<b>17,5%</b>	<b>478,0</b>	<b>500,4</b>	<b>525,2</b>
Függő, átfutó, kiegyenlítő bevételek	8,3	0,1%	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0
<b>BEVÉTELEK MINDÖSSZESEN</b>	<b>9 226,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>6 468,6</b>	<b>6 812,7</b>	<b>4 969,8</b>	<b>1 842,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 182,0</b>	<b>5 319,4</b>	<b>5 461,0</b>

Forrás: Gyöngyös Város Önkormányzata beszámoló (2012, 2013) és költségvetése (2014), szerkesztette: Helyi Observatórium

**10. TÁBLÁZAT: Gyöngyös város önkormányzatának kiadásai a költségvetési tervek és beszámolók alapján, 2012-17**

Kiadások	2012		2013		2014. évi előirányzat			2015. év	2016. év	2017. év
	2012 - Teljesítés	a költségvetés szerkezte	2013 - Teljesítés	2014 – Tervezet összesen	működési célú	felhalmozási célú	a költségvetés szerkezte (összesen)	2015 - Gördülő terv (2014)	2016 - Gördülő terv (2014)	2017 - Gördülő terv (2014)
M. Ft										
Személyi juttatás	1 167,3	13,1%	1 038,3	1 277,0	1 277,0	0,0	18,7%	1 155,2	1 189,9	1 225,6
Személyi juttatás járuléka	302,2	3,4%	249,0	314,3	314,3	0,0	4,6%	301,5	310,5	319,8
Dologi és egyéb folyó kiadások	1 930,5	21,7%	2 112,3	1 970,3	1 970,3	0,0	28,9%	1 964,3	2 023,2	2 083,9
Működési célú pénzeszköztadások	400,9	4,5%	455,6	460,5	460,5	0,0	6,8%	474,3	488,5	503,2
Támogatásértékű működési kiadások	1 274,1	14,3%	250,9	424,2	424,2	0,0	6,2%	436,9	450,0	463,5
<b>Működési kiadások összesen</b>	<b>5 075,0</b>	<b>57,0%</b>	<b>4 106,1</b>	<b>4 446,1</b>	<b>4 446,1</b>	<b>0,0</b>	<b>65,3%</b>	<b>4 332,2</b>	<b>4 462,1</b>	<b>4 596,0</b>
Felújítási kiadások	<b>746,0</b>	<b>8,4%</b>	258,7	<b>432,7</b>	<b>0,0</b>	<b>432,7</b>	<b>6,4%</b>	<b>200,0</b>	<b>206,0</b>	<b>212,2</b>
Beruházási kiadások	<b>595,2</b>	<b>6,7%</b>	248,3	<b>765,4</b>	<b>0,0</b>	<b>765,4</b>	<b>11,2%</b>	<b>250,0</b>	<b>250,0</b>	<b>250,0</b>
Befektetési kiadások	495,9	5,6%	43,8	41,3	0,0	41,3	0,6%	42,6	43,9	45,2
Felhalmozási célú pénzeszköztadás	5,5	0,1%	138,7	297,9	0,0	297,9	4,4%	250,0	250,0	250,0
Támogatásértékű felhalmozási kiadás	0,0	0,0%	15,0	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0	0,0	0,0
<b>Felhalmozási kiadások összesen)</b>	<b>1 842,6</b>	<b>20,7%</b>	704,5	<b>1 537,3</b>	<b>0,0</b>	<b>1 537,3</b>	<b>22,6%</b>	<b>742,6</b>	<b>749,9</b>	<b>757,4</b>
Adott kölcsönök	10,3	0,1%	6,0	7,0	0,0	7,0	0,1%	7,2	7,4	7,6
Tartalékok	0,0	0,0%	0,0	174,0	46,0	128,0	2,6%	100,0	100,0	100,0
<b>KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK</b>	<b>6 927,8</b>	<b>77,8%</b>	4 816,5	<b>6 164,5</b>	<b>4 492,2</b>	<b>1 672,3</b>	<b>90,5%</b>	<b>5 182,0</b>	<b>5 319,4</b>	<b>5 461,0</b>
Belső finanszírozás kiadásai	0,0	0,0%	0,0	477,7	477,7	0,0	7,0%	0,0	0,0	0,0
Külső finanszírozás kiadásai	2 068,7	23,2%	889,3	170,5	0,0	170,5	2,5%	0,0	0,0	0,0
<b>Finanszírozási kiadások összesen</b>	<b>2 068,7</b>	<b>23,2%</b>	889,3	<b>648,2</b>	<b>477,7</b>	<b>170,5</b>	<b>9,5%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Függő, átfutó, kiegyenlítő kiadások	<b>-94,5</b>	<b>-1,1%</b>	91,5	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>KIADÁSOK MINDÖSSZESEN</b>	<b>8 902,0</b>	<b>100,0%</b>	5 797,3	<b>6 812,7</b>	<b>4 969,8</b>	<b>1 842,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 182,0</b>	<b>5 319,4</b>	<b>5 461,0</b>

Forrás: Gyöngyös Város Önkormányzata beszámoló (2012, 2013) és költségvetése (2014), szerkesztette: Helyi Observatórium



2012-ben Gyöngyös Város Önkormányzata saját költségvetési beszámolója szerint 9,23 Mrd Ft-ból gazdálkodott (vö. az összefoglaló 8., illetve a részletező 9. és 10. táblákat). Ebből 6,88 Mrd Ft volt a költségvetési és 2,34 a finanszírozási bevétel. A kiadásai összesen 8,90 Mrd Ft-t tettek ki, így az összköltségvetés 2012-ben 324 M Ft többletet mutatott. A finanszírozási műveletek nélküli kiadásai 6,93 Mrd Ft-ra rúgtak, így a város GFS rendszerű, finanszírozási műveletek nélküli egyenlege 48 M Ft passzívumot mutatott.

2014-ben 6,81 Mrd Ft-ból fog saját tervei szerint az önkormányzat gazdálkodni, amiből 4,71 Mrd Ft a működési, 0,9 Mrd Ft a fejlesztési és 1,19 Mrd Ft a finanszírozási bevétel. Gyöngyös város önkormányzatának az összes kiadása 2014-ben a várható bevételekkel azonos mértékű lesz, megközelítőleg 5,0 Mrd Ft. A költségvetés tervezésre vonatkozóan életbe léptetett szigorú törvényi szabályoknak megfelelően az összes bevétel, és összes kiadás tehát egyensúlyt mutat. Ugyanakkor a költségvetési egyenleg a 2012-es kismértékű deficitje és a 2013-es szufficit után 2014-re az eredeti terv közel 10%-os deficitet mutat.

A város önkormányzatának adatai szerint Gyöngyös költségvetésének működési egyenlege egyensúlyban volt, szufficitet mutatott. Ennek megfelelően a működési megtakarítások hozzájárultak a fejlesztések finanszírozásához, ami kiegyensúlyozott, prudens gazdálkodásra vall.

A 8. táblázat megmutatja a 2013-as átalakulás hatásait. A város önkormányzatának kiadásai 2012-ről 2013-ra döntően az önkormányzati rendszer átalakulásának hatására, nominálértéken harmadával csökkentek az összesített költségvetés, és 30%-kal a költségvetési kiadások szintjén. A működési kiadások csökkenése 19%-os volt. Ezek a számok a nominális, tehát az inflációs hatást figyelembe nem vevő változást mutatják. Reálértéken a csökkenés némileg nagyobb volt.

A 2013-ban bekövetkezett változások része a költségvetés szerkezetének változása.

- A helyi adók költségvetési súlya a várakozásoknak megfelelően jelentősen növekedett. Arányuk 2012-ben 25,6% volt, ami 2014-re 33,8%-ra emelkedett.
- Ezzel párhuzamosan az átengedett bevételek súlya 7,1%-ról 1,3%-ra csökkent.
- Az állami működési támogatások (normatív támogatások sor) aránya Gyöngyös költségvetésében 16,5%-ról 19,2%-ra növekedett.

Ezek az arányszámok ugyanakkor némi magyarázatra szorulnak. (vö. 9. tábla)

Az egyik szempont, amit mindenképpen figyelembe kell venni, hogy a költségvetés egésze zsugorodott, így az állami támogatások akár meg is őrizhették korábbi súlyukat, a másik szempont, hogy a fenti szerkezeti arányszámok a teljes költségvetésre vannak kiszámítva, amelyen belül a finanszírozási bevételek visszaszorulása sokkal jelentősebb más hatásoknál, elnyomja azokat. Amennyiben, ugyanis a költségvetési bevételeket nézzük és eltekintünk a finanszírozási bevételektől, akkor azt láthatjuk, hogy

- a helyi adók súlya 33,4%-ról 45,2%-ra nő,
- az átengedett bevételek súlya 9,5%-ról 1,6%-ra csökken,
- a támogatási értékű bevételeké 16,7%-ról 7,7%-ra csökken, és a
- normatívnak nevezett támogatások súlya 22,2%-ról 24,5%-ra növekszik.

Összességében tehát növekedett Gyöngyös költségvetésében a saját bevételeinek súlya, függése, például a helyi adó bevételeitől, és némileg csökkent a kitettsége az állami támogatásoknak, de különösen a megosztott bevételeknek (mindenekelőtt SZJA, gépjárműadó). Ezek olyan hatások, amelyeket egy körültekintő helyi politikai stratégiának végig kell gondolnia. Sokkal többről van szó, mint „egyszerű” finanszírozási kérdéstről.<sup>4</sup>

2013-ról 2014-re jelentős, 18%-os összköltségvetési növekedéssel számol a város önkormányzata. Ez még nem elég ahhoz, hogy akárcsak nominális szinten ismét a 2012-es kiadási szintre kerüljön. A 2014-es költségvetés összefoglaló adatai a fejlesztési kiadások jelentős növekedésével számolnak. E változás óvatosságra inthet, de egyszerűen próbára is teheti a korábbinál szofisztikáltabb pénzügyi rendszert, megmutatja, hogy ténylegesen képes-e előrejelezni, és megakadályozni a súlyosabb pénzügyi problémák kialakulását.

A kiadások szerkezetében fontos változásokat vártunk 2012 és 2014 összevetésében. Kikerültek ugyanis az önkormányzati ellátás köréből jelentős arányban a humán erőforrás igényes tevékenységek, és megerősödtek a vagyonnal kapcsolatos teendők. Ezek a várakozások azonban Gyöngyös város költségvetésében nem jelennek meg, hiszen a Költségvetési és Pénzügyi igazgató elmondása szerint, a 2012-es évi beszámolóban sem a személyi juttatások között számolták el az intézmények személyi kiadásait, hanem az intézményfenntartónak adott támogatások között. A személyi kiadások összességükben, nominálisan mindenképpen növekedtek, de valószínűsíthetően reálértéken is, hiszen a növekedés mértéke 10% körül volt, ami mindenképpen meghaladja a közelmúlt pénzromlását. Ezzel szemben a dologi kiadások tömege lényegében változatlan maradt.

#### 4.4 Adósságkonszolidáció 2011, 2013<sup>5</sup>

Az önkormányzati adósságkonszolidáció a 2010-ben bekövetkezett kormányváltás után vált elkerülhetetlenné, miután 2009-10-re tarthatatlan méretűre duzzadt az önkormányzatok adóssága, és az önkormányzati csődök is egyre gyakoribbá váltak. Ezt tükrözi a 226/2010. (VIII.13.) Korm. rendelet „az államháztartás működési rendjéről szóló 292/2009. (XII. 19.) Korm. rendelet módosításáról”, már tartalmaz olyan elemeket, amelyek az adósságkonszolidációra való felkészülést jelentik. Az első törvény, amely a kérdésben született az államháztartás stabilitásáról szóló törvény<sup>6</sup>, amely gátat szabott a további eladósodásnak, és egyúttal, mindenekelőtt a folyószámlahitellet törlesztő képességen felül eladósodott önkormányzatok irányában (ez megközelítőleg az önkormányzati adósság harmadát-felét érinthette) olyan helyzetet teremtett, hogy az adósságuk immáron nem volt átvihető (ez korábban sem volt megtehető szabályos módon) egyik évről a másikra. Végül soron ez 2012 decemberében, 2013 januárjában soha nem látott mennyiségű önkormányzati csődöt idézhetett volna elő. A 2012. évi költségvetéséről szóló 2011. évi CLXXXVIII.

---

<sup>4</sup> Hiszen az mintegy két és fél évtizedes önkormányzati múlt, beleértve az elmúlt két évet ékesen bizonyította, hogy az önkormányzatoknak saját forrásokra kell támaszkodniuk, ha stabil, fenntartható lábakon akarnak gazdálkodni, ráadásul innovatív módon, hiszen egy ideje már egyes saját forrásaik (iparüzési adó) is beszámítanak a nemzeti szintű horizontális újraelosztásba (adóerő-képességvizsgálat). Ez már nem pénzügyi szakmai kérdés, hanem részben pénzügy-stratégia, részben politikai akarat kérdése.

<sup>5</sup> 2011. évi CXCV. törvény Magyarország gazdasági stabilitásáról

<sup>6</sup> vö. 5. lábjegyzet

törvény 76/C. §-a erre a 2011. évi államháztartási stabilizációs törvényre<sup>7</sup> hivatkozik, amely a kialakult helyzet kezelését célozza meg. A további lépések is költségvetési törvényben (Magyarország 2013. évi költségvetéséről szóló CCIV. törvény) jelennek meg, például annak 5. mellékletében.

Az önkormányzat korábban meglehetősen expanzív, némileg kockázatos pénzügypolitikát folytatott. Ennek eredményeképpen jelentős adóssága halmozódott fel. Az adósságkonszolidáció két lépcsője érintette a várost. 2013. június 30-ig lezajlott az adósságkonszolidáció első szakasza, majd 2014. február 28-ig a második, melyek Gyöngyös esetében a 6,1 milliárd forint adóssághátralékot 2,1 milliárd Ft-ra csökkentette. Az önkormányzat fennmaradó adóssága projectcégekben halmozódott fel, így ezeket az adósságkonszolidáció nem érintette.

„Újabb adósságoktól szabadul meg Gyöngyös” címen, 2014. május 15-i cikkében külön is elemzi a város honlapja<sup>8</sup> az adósságkonszolidáció lefolyását. Eszerint 2014-ben mintegy 1,5 milliárd forintot vállal át az állam, hasonlóan, mint 2013-ban az adósságkonszolidáció első ütemében, amikor szintén megközelítőleg 1,6 milliárd tehertől mentesült a város. A második ütemben ez kiegészült megközelítőleg 1,5 milliárd forint átvállalt tőke- és 300 millió forint kamattartozással. Az adósságkonszolidáció második ütemének hatására idén, 2014-ben a költségvetés kiadásait várhatóan 236 923 ezer forinttal csökkentheti a bejelentett intézkedés. Így, összességében Gyöngyös város 2013. január 1-i adósságállománya 5 134 478 ezer forintról 2014. március 1-re 2 091 854 ezer forintra csökkent.

## **4.5 Gyöngyös város önkormányzati szervezeti rendszere, és ellátott feladatainak átalakulása**

### **4.5.1 A polgármesteri hivatal feladata, felépítése – különös tekintettel a pénzügyi menedzsmentre**

A Gyöngyösi Polgármesteri Hivatalon belül négy szervezeti egység működik. A polgármesteri hivatal legfontosabb szervezeti egységei a következők:

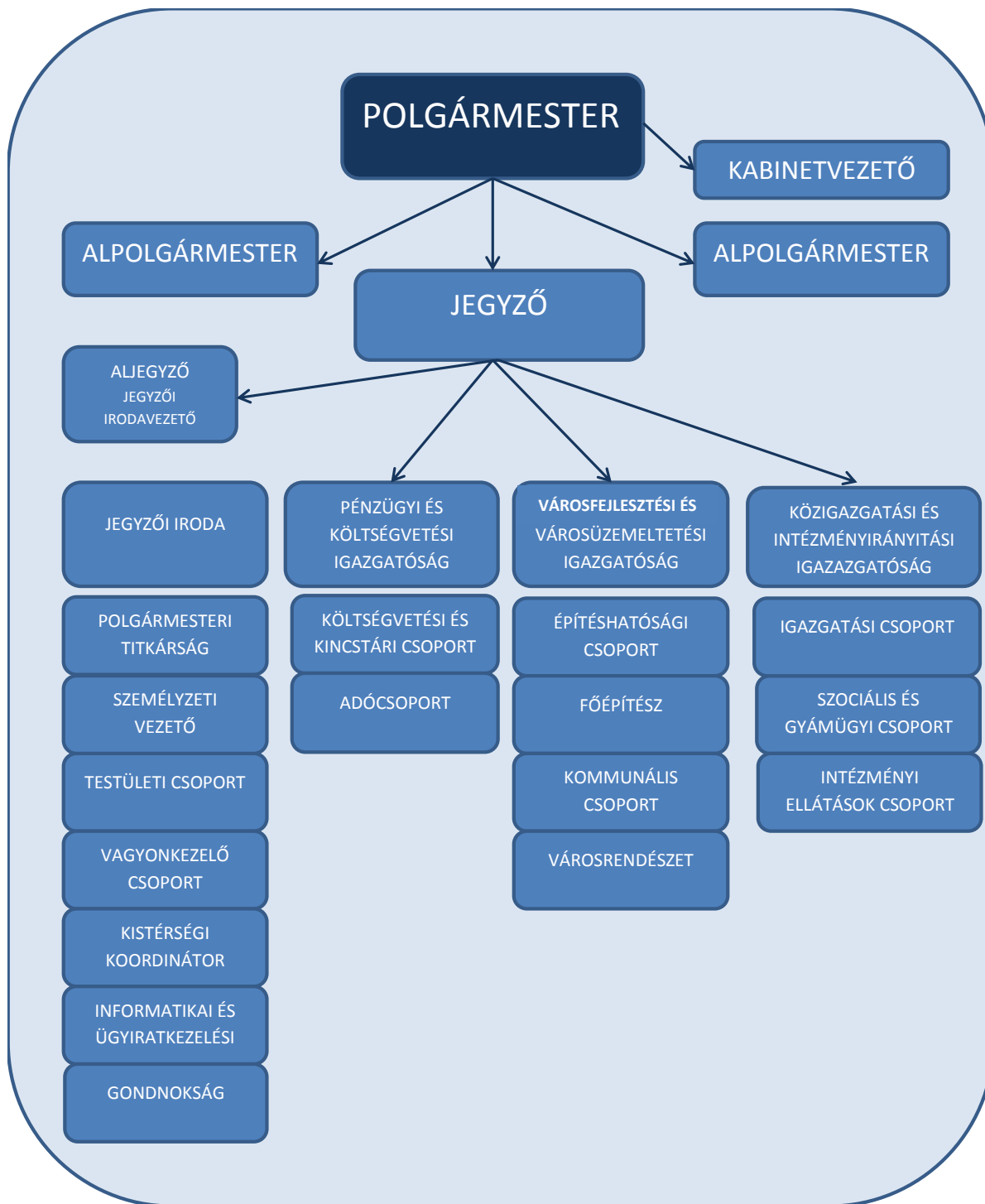
- a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság, amely többek között a pénzügyi és könyvelési feladatok mellett a helyi adózással kapcsolatos feladatokat is ellátja;
- A Közigazgatási és Intézményirányítási Igazgatóság látja a szociális igazgatási feladatokat, felelős az intézményi feladatellátással kapcsolatos ügyekért, ide tartozik az Anyakönyvi Hivatal, továbbá felelős a vállalkozásokkal kapcsolatos hatósági feladatokért, valamint a civilkapcsolatokért is;
- a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Igazgatóság a beruházásokért, a kommunális szolgáltatásokért felel, valamint az építéshatósági feladatokat látja el térségi szolgáltatásban;
- a Jegyzői Iroda a funkcionális és üzemeltetési feladatokat látja el (polgármesteri és jegyzői titkárság, gondnokság, informatika) valamint ide tartozik a vagyongazdálkodási csoport, amely többek között a lakásgazdálkodási feladatokat látja el.

---

<sup>7</sup> vö. 5. lábjegyzet

<sup>8</sup> <http://www.gyongyos.hu/helyi-hirek/kozelet/1929-ujabb-adossagoktol-szabadul-meg-gyongyos>

**2. ÁBRA: A polgármesteri hivatal felépítése Gyöngyösön**



*Forrás: Saját szerkesztés a Gyöngyös Polgármesteri Hivatal 2013-as SzMSz alapján*

A képviselő-testületi és bizottsági határozatok végrehajtása mellett a hivatali tevékenység része az egyes szervezeti egységek ügyköréhez tartozó előterjesztések előkészítése.

A testületi előterjesztések készítésével kapcsolatban kikéri az illetékes bizottságok véleményét; kivizsgálja és megválaszolja az önkormányzati képviselők interpellációi során felmerülő kérdéseket;

jegyzőkönyvet készít a képviselő-testületi és bizottsági ülésekről. Továbbá, tájékoztatási, ügyviteli és adminisztrációs feladatokat lát el a képviselő-testület, a képviselők és a bizottság számára.

A pénzügyi (kölségvetési) tervezési és monitoring folyamatok keretében a Pénzügyi és Kölségvetési Igazgatóság munkatársai folyamatosan kérnek adatokat a Polgármesteri Hivatal más szervezeti egységeitől és az intézményektől). Ennek keretében tudják például ellenőrizni, hogy a megkötött szerződések rendben teljesülnek-e, a változó viszonyok függvényében nem szorulnak-e módosításra (pl. parkrendezés, kommunális feladatellátás stb.).

Ezen információk alapján elvégzett pénzügyi elemzések (rendelkezésre álló források, keretek) utóbb visszacsatolásra kerülnek, illetve a Pénzügyi és Kölségvetési Igazgatóság munkatársai továbbítják a hivatal felső vezetésének.

A Pénzügyi és Kölségvetési Igazgatóság nemcsak az önkormányzat felé tartozik adatszolgáltatási kötelezettséggel, hanem az államháztartás más szektorainak irányába is. Az Államkincstár felé történő adatszolgáltatás több tekintetben is problémát okoz. (Ugyanakkor ezek a problémák a jogszabályban rögzített határidők miatt feloldhatatlannak tűnnek.) Egyfelől abban az időszakban válik szükségessé, amikor a pénzügyi dolgozók a kölségvetést, az előző évi beszámolót készítik, vagyis a legnagyobb a leterheltségük. Másfelől pedig a testületi anyagokat és a MÁK által bekért információigényt nagyon nehéz megfeleltetni egymásnak. Ezek a beszámolási kötelezettségek a látszólagos átfedés ellenére ténylegesen komoly többletmunkát jelentenek. A Pénzügyi és Kölségvetési Igazgatóság igazgatója szerint ezt úgy lehetne egyszerűsíteni, hogy a Kincstár felé előírt tartalmú beszámolót terjesztik a Képviselő-testület felé is úgy, hogy kiegészítik a szükséges információkkal.

#### **4.5.2 Az intézményi feladatellátás**

Az önkormányzat intézményei a Polgármesteri Hivatalon túl három integrált intézményi központba csoportosulnak:

- három bölcsőde, amelyek 2 önálló intézményben működnek,
- integrált óvoda, valamint
- közművelődési és közgyűjteményi központ.

A sajátos munkamegosztásból adódóan folyamatos formális és informális egyeztetések zajlanak az intézmények és a polgármesteri hivatal között. A hivatal havi rendszerességgel frissíti az intézmények részére szükséges pénzügyi-gazdasági adatokat, és ezzel kielégítő információval látják el őket a megfelelő működésükhöz.

Gyöngyös önkormányzatához viszonylag kevés intézmény tartozik, ennek részben az az oka, hogy az önkormányzat nem vállalta az oktatási intézmények működtetését, átadta a Klebelsberg Intézményfenntartó Központnak (KLIK). Négy általános és egy középiskola került így ki az önkormányzati ellátási körből. Az oktatási intézmények felújítása, fejlesztésének költségei maradtak az önkormányzati feladatok között.

### 4.5.3 Integrált gazdálkodási funkciók

Gyöngyös Város Önkormányzata költségvetési és pénzügyi mechanizmusait több tekintetben is átláthatóvá tette egyfajta centralizációval. Egyrésztől, a pénzügyi teljesítések, kötelezettségvállalások rendszerét vezetői szintű egyeztetési feltételekhez kötötte, másrésztől az intézmények pénzügyi-gazdasági önállóságát megvonta. Mindkét rendszert naprakész információáramlással oldják meg, bár hiányzik egy ténylegesen online vezetői információs rendszer, amely differenciált módon, valódi online betekintést biztosítana az érintetteknek.

Gyöngyösön a Polgármesteri Hivatal látja el az Önkormányzat intézményeinek pénzügyi-gazdálkodási feladatait. A Polgármesteri Hivatal egy szigorú rendszerű kiskincstárat működtet. Így a könyvelési, könyvvezetési feladatok is a hivatalra hárulnak. Az intézmények munkatársainak, vezetőinek feladata a szükséges információk biztosítása. A kapcsolat kétirányú, mert a Hivatal havi rendszerességgel küld tájékoztatást a költségvetés végrehajtásáról levélben, Excel munkafüzetek formájában. Éppen ilyen okoknál fogva a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság vezetője előnyben részesítené, ha az adatszolgáltató rendszer egységes és online módszerrel feltölthető és megtekinthető lenne. Valamint azt szorgalmazná, hogy online módon, differenciált jogosultság mellett betekintési joga legyen az önkormányzati, intézményi vezetőknek a rendszerbe, vezetői információs rendszerként működhessen, a naprakész adatszolgáltatás biztosításával. Egyelőre e-mailben, illetve papír alapon történik az információszolgáltatás. Jelenleg a költségvetés információs adatbázisát a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság munkatársai töltik fel, és elektronikus formában, Excel táblákban tartalmazza a beszolgáltatott adatokat.

### 4.6 Az önkormányzat tulajdonában lévő társaságok

Gyöngyös Város Önkormányzata több saját tulajdonú gazdasági társasággal rendelkezik. A 2000-es évek második felétől elterjedt holdingosítással Gyöngyös esetében nem találkozunk. Tisztább, átláthatóbb cégszerkezettel, kiszervezett feladatportfólióval rendelkezik. Ahogy a legtöbb önkormányzat esetében, Gyöngyös Város Önkormányzata cégei között is található vagyonhasznosítással, vagyonüzemeltetéssel foglalkozó társaság.

A gyöngyösi önkormányzat tulajdonában lévő gazdasági társaságok:

- Gyöngyös Városfejlesztő Kft.
- Gyöngyös Sportcsarnok Ingatlanhasznosító Kft.
- Gyöngyös Strand Ingatlanhasznosító Kft.
- Gyöngyös Tornacsarnok Ingatlanhasznosító Kft.
- Városgondozási Zrt.
- Gyöngyösi Városi Televízió Nonprofit Közhasznú Kft.
- Gyöngyösi Sportfólió Kft.

A Városgondozási Zrt. korábban üzemként, majd vállalként működött, majd 1991-ben részvénytársasággá alakult, és jelenleg Zrt. formában működik. A részvények felett Gyöngyös Város Önkormányzata gyakorolja a tulajdonosi jogokat. Létszáma átlagosan 120 fő. Tevékenységi köre: táv- és központi fűtési szolgáltatás; csapadékcsatorna és szennyvízhálózat kezelése; csatornahálózat-tisztítás; köztisztasági szolgáltatás (takarítás, hó eltakarítás, csúszásmentesítés); temetkezési- és temető fenntartási szolgáltatás; parkfenntartás; piacüzemeltetés; fizető parkolók üzemeltetése; vagyongazdálkodás. Felelős a város tulajdonában lévő lakás- és nem lakáscélú ingatlanok bérbé

adásáért. Korábban a szennyvíztelep bérleti formában való üzemeltetése is hozzátartozott, azonban 2013-ban ez átkerült a Heves Megyei Vízműhöz.

A Gyöngyös-Strand Ingatlanhasznosító Korlátolt Felelősségű Társaságot 2007-ben alapították. Fő tevékenységi köre: saját tulajdonú ingatlan bérbeadása. A cég alaptőkéje 101 410 000 forint. Nettó árbevétele 2012-ben 13 924 000 forint. Létrehozatalának célja a beruházás megvalósítása.

A Gyöngyös-Sportcsarnok Korlátolt Felelősségű Társaságot 2007-ben alapították, fő tevékenységi köre: saját tulajdonú ingatlan bérbeadása. Jegyzett tőkéje: 67 130 000 forint. 2012-ben nettó árbevétele: 16 941 000 forint volt. Létrehozatalának célja a beruházás megvalósítása.

A Gyöngyös-Tornacsarnok Korlátolt Felelősségű Társaságot szintén 2007-ben alapították, fő tevékenységi köre: saját tulajdonú ingatlan bérbeadása. Jegyzett tőkéje 2012-ben: 6 932 000 forint. Létrehozatalának célja a beruházás megvalósítása.

Gyöngyösi Sportfólió Korlátolt Felelősségű Társaságot 2007-ben alapították. Fő tevékenységi köre a sportlétesítmények működtetése. Alaptőkéje: 500 000 forint, nettó árbevétele: 90 398 000 forint. A strandfürdők, sportpályák, sportcsarnok üzemeltetéséért felelős.

A Gyöngyösi Városi Televízió Nonprofit Közhasznú Kft. (Cégkivonat szerinti bejegyzés éve 2008.), fő tevékenységi köre: televízió műsor összeállítása, szolgáltatása. Jegyzett tőkéje 12 900 000 forint. 2012-ben nettó árbevétele: 99 152 000 forint. Ebben az évben 22 alkalmazottal működik. Többek között ez a cég üzemelteti a város weblapját, és ellátja a Gyöngyösi Újság szerkesztői és kiadói feladatait.

A Gyöngyös Városfejlesztő Korlátolt Felelősségű Társaságot 2009-ben alapították. Fő tevékenységi köre: többek között tudományos, műszaki tevékenység, reklámügynöki tevékenység, nagykereskedelmi tevékenység, számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenység, ingatlanügynöki tevékenység, zöldterület-kezelés, vízi szállítóeszköz kölcsönzés ellátása. Alaptőkéje 500 000 forint. Nettó árbevétele 2012-ben: 26 438 000 forint.

#### 11. TÁBLÁZAT: A gyöngyös város tulajdonában álló társaságok összefoglaló táblázata

Név	Székhely	Önkormányzati tulajdoni hányad (%)	Önkormányzati tulajdon értéke (ezer Ft) 2011
<b>100%-os részesedések</b>			
Városgondozási Zrt.	Gyöngyös, Kenyérgyár út 17.	100	274 320
Gyöngyös-Strand Kft.	Gyöngyös, Fő tér 13.	100	160 157
Gyöngyös-Sportcsarnok Kft.	Gyöngyös, Fő tér 13.	100	66 563
Gyöngyös-Tornacsarnok Kft.	Gyöngyös, Fő tér 13.	100	76 690
Városi TV Nonprofit Kft.	Gyöngyös, Eszperantó út 6.	100	5 904
Gyöngyösi Sportfólió Kft.	Gyöngyös, Gábor Á. út	100	500
Gyöngyös Városfejlesztő Kft.	Gyöngyös, Fő tér 13.	100	600
<b>100%-os részesedések összesen</b>			<b>584 734</b>

Forrás: Gyöngyös önkormányzatának zárszámadása, 2011

## 5 Az Önkormányzat költségvetésének tervezése

### 5.1 A folyamat

A költségvetés tervezése három lépcsőben történik, ami megfelel a hazai jogszabályi kereteknek, és a hivatal általános gyakorlatának. A tényleges költségvetés készítésére, a költségvetési koncepción túl jogszabályi előírás szerint 45 nap biztosított, melyben két lépcsőben történik tehát a költségvetés elfogadásának eljárása. Az SzMSz-ben előírtak alapján a költségvetéssel kapcsolatos közmeghallgatás van előírva.

1. LÉPCSŐ: A normatív előírásokkal összhangban október közepe előtt készül költségvetési koncepció. E vonatkozásban hatékonyabbá vált a hivatal működése, hiszen korábban novemberre lezárult ez a folyamatszakasz. A költségvetési koncepció kialakítása tulajdonképpen egy elvi jellegű iránymutatás. A koncepciónak nincs számszaki melléklete, mivel októberben még kevés információ áll rendelkezésre a következő évi feladatfinanszírozási, normatív támogatási rendszer részleteiről, és még nem érték végett a bértárgyalások.

*Jelentősen javítana a hivatali működés kiszámíthatóságán, ha az önkormányzatok támogatásáról szóló központi költségvetési döntések a tárgyévet megelőző évben kerülnének elfogadásra.*

2. LÉPCSŐ: Elkészülő költségvetés szerkezetében és tartalmában már a lényegében végleges adatokat tartalmazza. Ez az első költségvetési változat január végére készül el. Ez a költségvetés már tartalmazza a belső (politikai és szakmai) egyeztetések eredményeit. Gyöngyösön ennek kiemelt jelentőséget ad a politikai erők kiegyenlített súlya, az egymásra utaltság. Az intézményi tervezést sajátos adatbekérő lapokkal segítik.

A második lépcsőben elkészült költségvetési változat vonatkozásában közmeghallgatáson a lakosság véleményét is kikérik. A helyi szabályozás értelmében ez is kötelező eleme a költségvetés-alkotás folyamatának, melynek során az intézmények is tehetnek javaslatokat.

A Polgármesteri Hivatal igazgatóságainak és intézményeknek is van egyfajta kontroll szerepe a költségvetés készítésében (információnyújtás, többszöri visszacsatolás), hiszen a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság megküldi a kész költségvetési tervezetet az intézményeknek, amelyek véleményt formálnak róla, majd egy formális egyeztetés után visszajelzést küldenek a tervezetről a polgármesteri hivatalnak. A január 10-ére elkészült költségvetési javaslat véleményezésére egy hetük van az önkormányzatoknak (ez a januári testületi ülés utáni, de a végső elfogadás előtti időszakra esik).

3. LÉPCSŐ: Harmadik lépcsőben a költségvetés tényleges elfogadására kerül sor. Ez a változat februárban válik teljessé.

A költségvetés készítésének folyamatát nehezíti, hogy párhuzamosan a MÁK felé kötelező rögzítési, beszámolási kötelezettsége is van az önkormányzatnak: előző évi beszámoló, illetve a folyó évi költségvetési terv benyújtása. Így a Pénzügyi Igazgatóság munkatársai rendkívül leterheltek ebben az időszakban. *Bizonyos egyeztetési lépések egyszerűsítése felgyorsíthatja a költségvetés készítését. A legegyszerűbb megoldás, ha a Képviselő-testület elé benyújtott dokumentumok, az egyéb – például a Kincstár felé – benyújtandó dokumentumok tartalma, adatigénye minél jobban közelíthet egymáshoz. Másodsorban bizonyos döntési jogköröket átruházhat a Képviselő-testület egy-egy bizottságra,*



*például a Pénzügyi, Költségvetési és Ellenőrzési Bizottságra a költségvetés előzetes, első olvasatban történő tárgyalásával kapcsolatos jogkörök tekintetében.*

## **5.2 A helyi pénzügyi rendszer – a költségvetés készítés és végrehajtás egyes sajátos és általános módszerei Gyöngyös önkormányzata esetében**

### **5.2.1 Pro-aktív – tervezési szemlélet**

Jól jellemzi az önkormányzat, illetve Gyöngyös város polgármesteri hivatala szemléletét, pénzügy-tervezési munkatársainak felkészültségét, hogy mielőtt Képviselő-testület az oktatási intézmények átadásáról, illetve megtartásáról döntött, szimulációs számításokat végeztek. Ezek figyelembevételével született meg a döntés az intézmények átadásáról. Az önkormányzati gyakorlatban ritka, hogy egy-egy döntést ilyen mélységben előkészítsenek.

### **5.2.2 Vezetői kötelezettségvállalási – pénzügyi monitoring rendszer**

Az elfogadott költségvetés alapján keretszámokat határoz meg az önkormányzat. Folyamatosan rögzítik és figyelemmel kísérik az egységes rendszerben, hogy milyen források állnak rendelkezésre. Hetente összegyűjtik a felmerülő igényeket és a pénzügyekért felelős alpolgármester kontrollja alatt döntenek a kifizetésekről, további kötelezettségvállalásokról rendelkezésre álló pénzügyi keretek függvényében.

Két-három hetente készül pénzügyi jelentés a polgármester és a jegyző számára a kiadásokról, a bevételekről valamint a rendelkezésre álló forrásokról és pénzügyi keretekről. Ezt a jelentést minden képviselő megkapja.

A pénzügyi monitoring rendszer fenntartása jelentős többletmunkát igényel, de ilyen módon havi frissítés mellett tudják követni a pénzügyi folyamatokat.

### **5.2.3 Hatékony pénzügyi irányítás**

A polgármesteri hivatal részeként 2004 óta kiskincstári rendszer működik. Részben ez – a korábban (4.5.3 fejezetrészben) leírt változások mellett – korlátozza az intézmények gazdasági-pénzügyi önállóságát, ugyanakkor a cash-flow gazdálkodás vonatkozásában rendkívül hatékony eszközt biztosít a polgármesteri hivatal pénzügyi menedzsmentje számára. Ez különösen fontossá vált a 2013-ban hatályba lépett új helyi önkormányzatra vonatkozó szabályozási keretben, ahol lecsökkentek az önkormányzatok állami forrásai, és részben ennek okán a bevételeik erősen koncentrálnak az adóbefizetések idejére.

Az Önkormányzat a kiskincstári rendszer egy mélyebb integrálási szintű változatát vezette be, amelyben az önkormányzati intézmények pénzügyi-gazdálkodási funkciói átkerültek a polgármesteri hivatal pénzügyi igazgatóságára. Az intézmények pénzügyi adminisztrációját a pénzügyi igazgatóság végzi. Egyedül a közművelődési intézmény tarthatott meg egy fős pénzügyi-gazdasági státuszt.

#### 5.2.4 Megalapozott, jól szervezett költségvetés-alkotási folyamat

A költségvetés előkészítése korai szakaszában a polgármesteri hivatal pénzügyi igazgatóság költségvetés tervezési köriratot fogalmaz meg az önkormányzati intézmények felé. Ebben rögzítik az intézmények szerepét, és azt, hogy milyen információkat kell szolgáltatniuk az intézményeknek. Olyan adatbekérő táblázatokat bocsátanak a hivatal belső szervezeti egységei és az intézmények rendelkezésére, amelyek világos, pontos adatigényt fogalmaznak meg, és amelyek segítségével a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság munkatársai időben, hatékonyan képesek elkészíteni a város költségvetését.

#### 5.2.5 Vagyon- és adósságpolitika

A korábbi évek eladósodási folyamatai megálltak 2010. évet követően. Az adósságkonszolidáció lényegesen lecsökkentette a város adósságterheit. Ezt megelőzően, amíg erre lehetőség volt a város a vagyona feléléséből, privatizációval fedezte a folyamatos forráshiányt, illetve folyószámlahitelt vett igénybe.

Mára a korábbi expanzív politikát egy prudensebb gazdálkodás váltotta fel, ahol a város politikai vezetése a korábban bemutatott vezető felelősségvállalási rendszer élére állt<sup>9</sup>, folyamatos monitoring és kontrolling működik a pénzügyi rendszerben.

A vagyonpolitikában a megmaradt vagyon tekintetében sokkal inkább a gazdálkodás, a vagyonhasznosítás vált dominánssá.

## 6 Javaslatok

- Önkormányzati stratégiai tervezés, programok (gazdasági program, ágazati és általános fejlesztési program[ok]) egységes keretbe foglalása, egységes pénzügyi megalapozása, tehát az egyes programok ezen átfogó dokumentum fejezetei lennének.
- Költségvetési tervezés előzetes megalapozása előző évi támogatás becsült értékei alapján. Ez az elmúlt években az átalakuló rendszerek mellett nem volt lehetséges, de a konszolidálódó új rend mellett jelentős időmegtakarítást, jobb kapacitás-felhasználást eredményezhet.
- Belső, on-line vezetői információs rendszer kialakítása az önkormányzati/polgármesteri hivatali vezetők, a pénzügyi igazgatóság és a hivatal más szervezeti egységei és az intézmények között, ahol minden tényező a szempontjából releváns, számára engedélyezett adatokat látja, naprakész módon, arra reflektálhat, fel tudja használni napi munkájához.
- Az állam kincstári és képviselő-testületi beszámolók jobb összehangoltságát lehetővé tevő költségvetési adatszerkezetet biztosító belső szabályozás, amely a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság legnagyobb leterheltségét jelentő időszakban csökkenthetné a kapcsolódó terhelést.
- Az önkormányzatok és az állam korábbi pénzügyi viszonyának tapasztalatai alapján a fenntartható működtetés érdekében további források és működési hatékonyságot javító intézkedések feltárása.

---

<sup>9</sup> vö. 5.2.2 alfejezet a 26. oldalon

## **6.1 1. JAVASLAT: Önkormányzati stratégiai tervezés – Programkölségvetés bevezetése**

Az önkormányzat munkáját jelentős mértékben megerősítené, és a költségvetési tervezési, pénzügyi menedzsmentet lényegesen hatékonyabbá tenné, amennyiben bevezetné a program-költségvetési tervezés-menedzsment technikát. Ez az eljárás meglehetősen komoly hagyományokra vezethető vissza, és a 2000-es évektől megfigyelhető, hogy Európa-szerte, ezen belül pedig Magyarország közvetlen környezetében több államban (Szlovákia, Szerbia) általánosan alkalmazzák.

A hazai környezet egyelőre nem kedvez a programkölségvetésnek, de az 1990-es évek végén több kísérlet volt megfigyelhető az alkalmazására. Ezek közül kidolgozottabban Szolnok városa alkalmazta, és alkalmazza a mai napig. Bár Magyarországon még nem merült fel a kötelező, általános alkalmazása, de több olyan fontos eleme, mint például az eredményszemléletű számvitel meghonosodni látszik a hazai környezetben. Nem idegen a programszerű gondolkodás sem, mert az önkormányzatoknak is számos stratégiát kell alkotniuk (gazdasági program, városfejlesztési stratégia és különböző ágazati, például integrációs stratégiák).

Gyöngyös város a programkölségvetés fokozatos bevetésével időt nyerne, felkészülne a várható kötelező bevezetésre, megtalálná, időben kifejlesztené a saját megoldásait sajátos problémáira. Egyúttal egyetlen konzisztens, átfogó dokumentumba rendezné a különböző stratégiákat, amelyek egyfajta fejezeteivé, részdokumentumaivá válnának az átfogó városi stratégiának.

A programkölségvetés mai, hazai felfogása - amelyet a Helyi Obszervatórium és a TÖOSZ dolgozott ki – miközben az önkormányzat és a polgármesteri hivatal pénzügyi-gazdasági működését erősíti, hatékonyabbá teszi, eszközöket biztosít a választott politikusok, mindenképp a polgármester számára, hogy politikai programját biztonsággal meg tudja valósítani, ellenőrizhető módon, annak hatásait figyelemmel kísérve.

## **6.2 2. JAVASLAT: Költségvetési tervezés előzetes megalapozása**

Az önkormányzatok működése az elmúlt évek során jelentősen átalakult. A mára kialakult helyzetben növekedett a saját források súlya, különösen, ha a működéseket vesszük tekintetbe. A fejlesztések esetében pedig az uniós források igénylése, felhasználása eleve jelentős tervezési, előrejelzési feladatokat ró a pályázókra.

Gyöngyös városa, ahogy más önkormányzatok számára is jelentős gondot okoz, hogy az Önkormányzat költségvetésének elkészítése rendkívüli mértékben felgyorsult tempót igényel.

A konszolidálódó új önkormányzati és támogatási rendszer feltételei mellett, ahogy az elmúlt 20-25 év alatt is megfigyelhető volt a költségvetési támogatások, - amelyek törvénybe iktatásukig talán a legfontosabb bizonytalansági tényezőt jelentik – a folyamatos változások mellett is legtöbb tekintetben kiszámíthatóak voltak.

Javasoljuk tehát, olyan tervezési technikák<sup>10</sup> alkalmazását, amelyekkel a támogatások, és más költségvetési tételek minél pontosabban előre jelezhetővé válnak, és ezek segítségével az egy – másfél hónapra koncentrálódó tervezési munkát időben jobban szétteríteni, a költségvetés elfogadását közvetlen megelőző időszakot kizárólagosan a tervezés finomhangolására szentelni.

### **6.3 3. JAVASLAT: Belső, on-line vezetői információs rendszer kialakítása**

Az önkormányzat pénzügyi menedzsmentje Gyöngyösön jelenleg egy meglehetősen hatékony, precíz gépezetként működik világos feladatok és felelősség-megosztás mellett. Annak érdekében, hogy az így kialakított szervezeti rend minden előnyét ki tudja használni az önkormányzat, szükség lehet egy olyan informatikai háttérrendszerre, amely megfelelően közvetíti a döntéshozók felé az adatokat, napra kész módon mutatja a megindított folyamatok aktuális állását, a beosztottak irányába pedig konzisztens átlátható formában közvetíti a feladatokat. Tehát kétirányú információáramlást, visszatekintést, aktuális állapotot mutat. Egyúttal lehetővé teszi, hogy a rendszerhez hozzáférő felhasználók azt lássák, ami őket érinti, és amilyen információkba való betekintésre jogosultságuk van.

### **6.4 Államkincstári és képviselő testületi beszámolások jobb összehangoltságát lehetővé belső szabályozás**

A Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság munkatársainak a költségvetés készítésének időszakában jellemző jelentős leterheltségét csökkentené az is, amennyiben az önkormányzat a saját szabályozási keretein belül a lehető legnagyobb mértékben közelítené a költségvetési adatigényt a központi beszámolási adatigényhez.

Az eredményszemléletű számvitel keretei között ilyen megoldás lehet a helyi programköltségvetés bevezetése is, amennyiben az igazodik az előírások szerinti nomenklatúrához.

### **6.5 További források, és működési hatékonyságot javító intézkedések feltárása**

Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatták, hogy az önkormányzatok központi támogatásból származó forrásai mind jobban szűkültek, és utóbb (2001 óta) már az önkormányzatok saját forrásait is figyelembe veszi az állami támogatásokat érintő horizontális újraelosztás (adóerő-képességvizsgálat). A saját források például a megyei területfejlesztés céljaira történő részleges elvonása ugyanakkor egyelőre elbukott. Figyelmeztető jel a központi költségvetési zárolás is az önkormányzatok számára, amelyek már 2007-11 között megélték azt, hogy a központi költségvetés konszolidációja jórészt az önkormányzatok forrásainak terhére történt meg.

Éppen ezért javasoljuk Gyöngyös Város Önkormányzata számára, hogy kezdje meg a felkészülést esetleges a közeljövőben várható újabb támogatás-megvonásokra további források, illetve belső

---

<sup>10</sup> Itt mindenekelőtt azokra az egyszerű, a központi költségvetést is megalapozó képleteken nyugvó, illetve egyszerűbb matematikai statisztikai eszközök alkalmazását jelentő számításokra gondolunk, amelyek segítségével már jóval a költségvetés készítésének a hajrája előtt lehet becsléseket végezni a következő évi állami támogatások mértékére. Ez természetesen csak legalább hozzávetőlegesen konszolidálódott költségvetési támogatási rendszer mellett lehetséges. Amelyet egyébként a 2013-as költségvetést követően a 2014-es évre elfogadott támogatási szerkezet is sugall.

tartalékok feltárásával. Ez az intézkedés lehetővé teszi a városnak a fenntarthatóbb működést, és a ténylegesen felmerülő forrás-szükséglet esetében a szükséges intézkedések előzetes ütemezés szerinti, előkészített bevezetését.

Javasoljuk, hogy elsődlegesen ne olyan forrásokban gondolkodjanak, amelyek más önkormányzatok esetében is népszerűek, mert ezek könnyebben szűrnak szemet a központi tervezést végző, a nagyobb értékekre koncentráló tervezőknek. Célszerű a szükséges forrástömeget minél differenciáltabban előteremteni, annak érdekében, hogy az önkormányzat így csökkentse a központosítás, és egyéb szabályozási kockázatok veszélyét.