



# ELŐTERJESZTÉS – 3.1.

Nagymaros Város Önkormányzatának az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 7/2024. (X.9.) önkormányzati rendelete alapján



A napirendet tárgyaló ülés dátuma:  
A napirendet tárgyaló ülés:

2025. január 28.  
Gazdasági Bizottság/Képviselő-  
testület

Az előterjesztést készítette:  
Előterjesztő:

Jung Ferenc alpolgármester  
Petrovics László polgármester

A napirendet tárgyaló ülés típusa-1:

nyílt / zárt

A napirendet tárgyaló ülés típusa-2:

rendes / rendkívüli

A határozat elfogadásához szükséges többség  
típusa:

egyszerű / minősített

A szavazás módja:

nyílt / titkos

## A tárgyalandó témakör tárgya: GAZDÁLKODÁSI STRATÉGIA ÉS ALAPELVEK

A stratégia alapú, irányított és kontrollált, szigorú gazdálkodásra áttérés folyamatában, különösen a kezdeti szakaszban, a gazdálkodással összefüggő döntések támogatásához szükség van a gazdálkodási alapelvek összegzésére.

A gazdálkodási elvek stratégia szinten fogalmazódtak meg, határozati javaslatként:

### Nagymaros Város Önkormányzata

## GAZDÁLKODÁSI STRATÉGIA ALAPELVEI 2024 – 2029 önkormányzati ciklusra

### Preambulum

Az októberben hivatalba lépő önkormányzati testület elkötelezett a megválasztott Polgármester választási programjában megfogalmazottakkal és annak teljesítésében is.

A választási program egy minőségében magas színvonalon működő és fenttarthatóan működtetett, fejlődő, és fejlődni képes városról szól.

A fejlődő város és ezzel szinergiában erősödő helyi gazdaság teremti meg a lehetőséget és a forrást, hogy az önkormányzati bevételekben stabilan, és nagyobb mértékű legyen az önrész a város működtetéséhez és az önkormányzati fejlesztésekhez, beruházásokhoz.

A saját bevételhányad növekedése mellett felértékelődik a kiadásra rendelkezésre álló források elköltésében a költséghatékonyságot eredményező, következetesen irányított költségvetés gazdálkodás.

Az újonnan kezdődő önkormányzati ciklusban az 'ad – hoc' jellegű és céltalan vagyongazdálkodást felváltja a városi jövőképhez / stratégiához igazodó, tudatosan irányított és kontrollált **vagyon;- és költségvetési gazdálkodás**.

Így teremtnék meg a gazdasági feltételek, hogy a városvezetés által tudatosan generálva beinduljon az eleinte 'léptékében' még kisebb mértékű városfejlődés, ami folyamatosságával és gyorsulásával egy 'küszöbértéket' elérve, egyfajta 'gravitációs

teret' teremt, és így vonzóbbá teszi a várost a magán tőkebefektetések, és ehhez kapcsolódóan a további üzleti lehetőséget felismerő vállalkozások számára is. A magasabb minőségi szintre 'emelt' működtetés és gazdálkodás mellett a pályázati lehetőségek felkutatása is célorientáltan, a városfejlesztési stratégiához igazodóan történik.

**A város fenntartható működéséhez és elengedhetetlen fejlesztéséhez szükséges többlet erőforráshoz a pénzügyi egyensúly megőrzésével úgy jut el a város, hogy a forrásoldalon és kiadási oldalon az eddigi prioritizálásban áttrendezés, és egyes költségvetési tételek mértékében változtatás történik a megfogalmazott gazdálkodási elvek mentén.**

A 'sor elején' a működtetés hatékonyságnöveléséből és a vagyongazdálkodásból származó többletbevételek beszedése; kiadási oldalon a költségek célirányos csökkentése, és mindenképpen a legvégén a helyi lakosság lakhatáshoz kötődő közterheinek a növelése.

### **Gazdálkodáshoz kapcsolódó, egymással összehangolt dokumentációk:**

- „Nagymaros 2035” Városi jövőkép – 2035 konszenzuson alapuló vízió;
- Hosszútávú (2035 – ig) stratégiai terv az elfogadott jövőkép alapján
- Cselekvési és Gazdasági program, melyhez kapcsolódik;
  - o Hosszú és középtávú vagyongazdálkodási terv;
  - o Éves (+3 év) költségvetési terv;
  - o Éves zárszámadások, közérthető kiértékeléssel.

## **1. ÖNKORMÁNYZAT KÖLTSÉGVETÉS GAZDÁLKODÁS ALAPELVEK**

### **SIKERKRITÉRIUMOK:**

- **Elfogadott** hosszútávú, konszenzusos városi jövőképen alapuló, éves szintre lebontott stratégiai terv, és gazdasági program;
- Éves vezetői követelményrendszer, teljesítmény kontrolling, érdekeltségi rendszer kialakítása
- Menedzsment szemléletű költségvetés, transzparens és közérthető kiértékelés, lakosság felé elszámolás.
- Fejlesztett gazdálkodási módszertanra történő áttérés során a Hivatal támogatása, a változtatások / fejlesztések begyakorlásának nyomon követése, vezető szintű támogatása.

### **ALAPELVEK:**

1. A képviselő testület és bizottságainak aktív szerepvállalása a gazdálkodás területén az irányítási és ellenőrzési funkciók gyakorlásával a Hivatal, az intézmények és a gazdasági társasága irányában.
  - a) Éves célkitűzések, eredmény elvárások megfogalmazása;
  - b) A feladatok végrehajtásához kötődő keretek biztosítása és a feltételek meghatározása;
  - c) Az időszakos kontrolling és vezetői beszámoltatások a kitűzött célok teljesítésében;
  - d) Korrekciós intézkedések időbeni meghozatala.
2. A városvezetés tudatában van, hogy az éves költségvetésekben a működtetési (működési költségek) kiadások fedezete részben saját felhalmozási forrás volt. (Önkormányzati vagyonszerzés.) Ezt a gyakorlatot fel kell számolni a legrövidebb időn belül!

- a) Bevételi oldalon a forrásbővítési lehetőségek további felkutatása;
  - b) Kiadási oldalon a költség – és eredményhatékonyság növelése;
  - c) a törvényileg 'nem kötelező' kiadási tételek szükségességének a felülvizsgálata folyamatos feladat a Testület és bizottságai számára. (Költségvetés tervezésekor, zárszámadás készítésekor kötelező feladat.)
3. A gazdálkodásban megjelennek az 'üzemgazdasági szemléletnek' megfelelő módszerek, mind a tervezés, mind a végrehajtás fázisaiban, ill. a teljesítést lezáró munkákban.
- a) Városi jövőkép, megvalósítási stratégiák, 1 + 3 év költségvetési tervek és műszaki feladatainak egymással **összehangolt** rendelkezésre állása.
  - b) Az éves tervezési munkákhoz a képviselő testület elvárásai egyértelműen definiáltak.
  - c) Monitoring és kontrolling rendszer működtetése az éves feladatok teljesítéséhez, ill. a hatékonyság (költség, eredményesség) megmérhetőségéhez.
  - d) Vezetői beszámoló rendszer működtetése. (Hivatal, intézmények, gazdasági társaság.)
  - e) Elszámoltathatóság a döntésekben és végrehajtásban. (Elszámoltathatóság a kitűzött céloknak megfelelő végrehajtás. Kell, legyenek kitűzött célok.)
  - f) Végrehajtás szintjén, a vezetői munkakörökben érdekeltségi rendszer működtetése.
4. A közteherviselés:
- Az állami források évek óta folyamatosan erodálódnak. A városban jelentős iparüzési adóbevételt generáló vállalkozások nincsenek és a közeljövőben sem várható. A saját bevételek biztosítása megkerülhetlenné teszik a város társadalmi közteherviselésének növelését.
- Az adórendszerben realizálódó közteherviselés átalakítása során figyelembe kell venni a lakosság és helyi vállalkozások teherbíró képességét az 'élni és élni hagyni' - elv mentén. Ugyanakkor az **adózási terhet arányosan szét kell teríteni a legszélesebb körben, nem túlterhelve egyes adózó csoportokat. A jövőbeni döntések előkészítéseknél során kockázatelemzések és hatásvizsgálat kötelező.**
- a) Az önkormányzati ciklus egészére kiszámítható adórendeletet kell alkotni. Adómértékek/adószintek meghatározása a ciklus első felében.
  - b) Az életvitel-szerűen lakhatásra szolgáló külterületi ingatlanok adómértéke (HUF/m<sup>2</sup>) megegyező a belterületi lakóingatlanokéval.
  - c) A lakóépület esetén az adómérték meghatározásához a megközelítések:
    - Önkormányzat saját adóbevételi forrásai között a legjelentősebb, a költségvetést befolyásoló tétel;
    - Mértéke tükrözze a város ingatlanpiaci érték betagozódását, de ne legyen piacrontó hatása;
    - Az adómérték emelésében a szociálisan leginkább rászorulóknak kompenzálása, ehhez forrás biztosítása a költségvetés szociális keretében.
  - d) Adófelderítés és beszedés hatékonyságát növelni kell. (Különösen alacsonynak tűnik a vendégházak és a beépítetlen telkek esetében.)  
A 2026 – ra el kell érni a  $\geq 95\%$  beszedési hatékonyságot.
  - e) 2025 – 26 években az ingatlan kataszterek aktualizálása a bel – és külterületeken megtörténik. A feltárt adóhiányt 2024 – ig visszamenően, pótdíj kivetésével kell beszedni.
  - f) A kivetett, de nem behajtható adók esetén az érintett ingatlanokra önkormányzati jelzálogjogot kötelező a tulajdonlaphoz rávezettetni.
5. Pénzügyi stabilitást meg kell őrizni, likviditás célú hitelfelvételt kerüljük. Éves költségvetés kötelező melléklete a havi lebontású likviditásterv.

6. Számviteli politikát a számviteli törvény adta lehetőségek szerint időszakonként (kötségvetés készítéséhez igazodóan) kötelező felülvizsgálni, önkormányzat gazdálkodási érdekeinek megfelelően aktualizálni.
7. A város működtetésében a közszolgáltatás nem üzleti alapon nyújtott szolgáltatás. Ennek ellenére a kötelező szolgáltatásokon felül biztosítani a városi ranghoz méltó szolgáltatások (mennyiség és minőség) folyamatosan bővülő elérhetőségét a bevételeiben növekvő éves költségvetés lehetőségeihez igazodóan.
8. Közintézmények gazdálkodásában elvárás a költséghatékonyság a szolgáltatások minőségének tartásával.
  - a) A dologi kiadások tervezésében a 'bázis szemlélet' évről – évre folyamatosan visszaszorul. Az egyes költségnemek tervszámai egyeztetési folyamat (gazdasági bizottság –intézményvezető – hivatal gazdasági vezető) eredményeként kerülnek be az éves költségvetés tervezetbe.
  - b) Az év közbeni teljesülés kontrollja a testületi munkaterv szerinti alkalommal, az intézményvezető – képviselő testület – pénzügyi vezető részvételével történik.
  - c) Intézményvezetők minden évben, a költségvetés zárási munkáihoz igazodóan vezetői beszámolót készítenek és mutatnak be a képviselői testületnek. Az intézményi munka és vezetői munkájuk önértékelése mellett, jobbitó célú intézkedéseket, eredményességet javító fejlesztési célokat fogalmazznak meg.
  - d) A kultúrház - és könyvtár esetében a gazdálkodás eredményének + előjelűnek kell lennie 2026 költségvetési évtől. Költséghatékonyság javulása mellett, elvárás a bevételek a folyamatos növelése
  - e) Az idősek otthona esetében költségkiadást csökkentő racionalizáló intézkedések végrehajtására kerül sor a 2025-2026 években. Eredményében elvárt célkitűzés a működési veszteség radikális csökkentése, szolgáltatás színvonalának megőrzésével.
  - f) A vezetőkkel szembeni eredményelvárások (Hivatal, intézmények, gazdasági társaság) számszerűek és objektíven mérhetőek, amelyeket a Gazdasági Bizottság előterjesztése alapján a Képviselő Testület és a Hivatalvezető közösen határoznak meg.
9. A Mátyás Étterem gazdálkodását a Képviselő Testület tagjaiból választott Felügyelő Bizottság segíti és kontrollálja. Az éves üzletmenethez célkitűzéseket és eredményelvárásokat fogalmaz meg.
10. Fejlesztéseknél, beruházásoknál a minőségi elvárások egyértelmű megfogalmazása és a minőségbiztosítás gazdálkodási kérdés! A műszaki ellenőrzés minősége és megbízhatósága kiemelt figyelmet igényel. Alapesetben városüzemeltetés,- kiemelt projektek esetén az érintett Bizottság közreműködésével megbízott a felelős. A megbízás tartalmát kötelező írásba foglalni.
11. Az eldöntendő (nem szükség diktálta) fejlesztések és beruházások esetén priorizálni (pénzt hoznak – takarítanak meg, ezek az elsődlegesek, ill. közvetve pénzt hoznak idegenforgalommal) kell. Elvárás, hogy illeszkedjenek a városi jövőképhez, a stratégiai terv és gazdasági program tartalmához. **Csak olyan beruházások, fejlesztések támogathatók, melyek fenntartásáról az önkormányzat az elkészültét követően, folyamatosan gondoskodni képes, a pénzügyi egyensúly megőrzése mellett.** A fejlesztési javaslatokat a döntéshez üzleti tervvel kötelező alátámasztani.

12. A nagymarosi székhelyű vállalkozások az önkormányzati megrendelésekben a helyi gazdaság fejlődése érdekében, az ésszerűség határain belül előnyben részesülnek. Az ajánlatok értékelési rendszerében + pontszámot jelent a helyi vállalkozás, ill. fővállalkozás esetén a foglalkoztatás.  
A Hivatal és intézmények karbantartási munkáihoz is (ahol ez lehetséges) helyi vállalkozókkal kell kötni keretszerződéseket, ill. hibajavító munkákhoz elsődlegesen a helyi vállalkozókat kell foglalkoztatni.
13. A támogatott 'civil' szervezetekkel szemben elvárás, hogy egyértelműen közösségi érdeket szolgáljanak! A Városnak - bizonyítottan - közvetve eredményt (bevételt) termelő civil kezdeményezések is bekerülhetnek a támogatotti körbe. Az elvárásokat meg kell fogalmazni, írásos megállapodásokba foglalni. Itt is igaz a 'költség – haszon elv' érvényre juttatása. Önkormányzat részéről átadott pénzeszközzel kötelező elszámolni. Aki nem tesz eleget az elszámolási kötelezettségének, kötelezően kizárásra kerül a pénzügyi támogatás rendszeréből.
14. Városüzemeltetés üzleti alapon az önkormányzati ciklus elején átszervezésre kerül. Az eredményesebb működtetés érdekében a hivatali szervezeti struktúrából átkerül az önkormányzat szervezetébe. Az átszervezés üzleti eredményességét az éves zárás munkákhoz igazodóan ki kell mutatni!

## II. ÖNKORMÁNYZAT VAGYONGAZDÁLKODÁS ALAPELVEK

### SIKERKRITÉRIUMOK:

- A város jövőképehez harmonizált közép – és hosszútávú vagyongazdálkodási terv, a gazdasági program és az éves költségvetési terv (+3 év) harmonizációja;
- Képviselő testületi határozottság és következetesség az alapelvek betartásában, ill. betartásában.

A vagyongazdálkodásban paradigmaváltás elkerülhetetlen. Céljaiban összefüggéstelen' ad – hoc' intézkedés sorozatok helyett, városi jövőképen és stratégián alapuló gazdálkodás. Eredményességében szolgálja a helyi 'közjó' bővülését; 'pénzteremtő' képességével, számottevően saját erős többletforrássá válik a költségvetés bevételi oldalán.

### ALAPELVEK:

1. A vagyongazdálkodás stratégiai jelentősége okán a Képviselő Testület és Gazdasági Bizottságának a hatásköri szintje. Vagyongazdálkodási kérdésekben a Képviselő Testület aktív részt vevője a döntéseknek, a végrehajtás elfogadásának.
2. Hiánypótlásként, soron kívül, 2025. első felében elkészül a közép és hosszútávú vagyongazdálkodási terv, mely önkormányzati rendelet formájában válik kötelező érvényűvé.
3. A meglévő, nem működő ingatlan vagyonelemek felülvizsgálata szakértők bevonásával, a városi jövőképhez illeszkedően 2025. év magas szintre priorizált feladata.
4. Ingatlan értékesítés bevétele működés finanszírozására esetileg, rövid időre, az esetleges likviditási problémák **átmeneti, éven belüli kezelésére** fordítható.
5. Vagyonértékesítés esetén a bevétel 100% minden esetben, kötelezően 'felhalmozási alapba' kerül, és a 'gazdasági program' tartalma szerint beruházásokra és felújításokra kell fordítani. Felhalmozási alap külön számlaszámon.

6. Város központjában levő ingatlanok esetében, egy értékesítési döntést megelőzően, kötelezően vizsgálni kell az adott ingatlanra az egyéb hasznosítási lehetőségeket is (koncesszió, egyéb) ingatlan fejlesztő bevonásával. Vízió - 2035 szerint fejlődni képes város esetében: értékesítéssel egyszeri bevétel vs. folyamatos és jelentős bevétel.
7. A kihasználatlan, igazoltan a városi jövőképhez nem 'illeszkedő' vagyon, értékesítésre kerül.  
Az értékesítésben 'proaktív' értékesítési módszertan preferált. Az értékesítésre szánt ingatlanok listázva, az ingatlanban levő lehetőségek professzionális ismertetésével, országos kiterjedésű ingatlanértékesítő WEB – es felületekre kerülnek. Cél a lehetséges vásárlói / befektetői kör kiterjesztése a Dunakanyar régió kívülré.
8. Ingatlan értékesítése során, az ügyletben jogbiztosan kizárásra kerül minden olyan típusú hasznosítás lehetősége a vásárló részéről, melyek a város és az itt élők érdekeivel, a város jó hírnevével, a kisvárosi kellemes hangulat megőrzésével ellentétesek.
9. Vagyongazdálkodási rendeletben kell szabályozni a vagyonértékesítések, ill. használatok olyan eseteit, melyekben helyi népszavazást kell kiírni, és annak eredményéhez kötődnek.
10. Az ingatlan jellegű vagyonelemek jövőbeni bővülése illeszkedik a városi jövőképhez, ill. a végrehajtási stratégiájából következik. A bővüléshez kapcsolódó döntésekhez kockázati elemzések, megtérülést vizsgáló üzleti tervek és a jövőképhez illeszkedően, részletező indokolások készülnek.
11. A vagyonbővítés lehetősége során vizsgálni kell a költségvetés pénzügyi egyensúly fenntarthatóságának a kérdését is. A vagyon bővülésével összefüggésben a megnövekedő kiadási költségek ellensúlyozására, bevételi oldalon biztosan és tartósan álljon rendelkezésre a működtetéshez és fenntartáshoz szükséges többletforrás.
12. Tőkejellegű bevételek (bérleti díjak) növelésére van szükség a piaci ár figyelembe vételével. A piaci árat értékbecslő bevonásával kell meghatározni. A bérleti díjak szubvenciómentesen kerülnek megállapításra.  
A befektetett tőke megtérülése az ÉCS, melyet a bérleti és kötelező szolgáltatások önköltségszámításában figyelembe kell venni.  
Az ÉCS nem része a működési költségvetés bevételi oldalnak. Az ÉCS minden esetben elvonásra kerül az intézményektől, az önkormányzati gazdasági társaságtól. Felhalmozási alapba kerül.
13. A hasznosítható üres helyiségek / ingatlanokra 'proaktív helyiséggazdálkodás'. (Nyilvánosan elérhető bemutatás, előre kalkulált bérleti díj és feltételek, folyamatos kommunikáció.)
14. Vagyongazdálkodási kérdés a rendezvények, fesztiválok szervezése, a belőlük származó önkormányzati bevétel. A döntés a szervezésükben, költségeikben és bevételeikben üzleti terv alapján történik. A rendezvényprogram tervezett az éves költségvetés tervezése során készül, és kerül elfogadásra a Testület részéről. Az eddigi gyakorlatot felváltja az átlátható (igazolt költségek és bevételek alapján történő) elszámolás.

Mivel jelentős potenciál van a fesztiválok rendezésében, proaktív cselekvési terv kerül kidolgozásra azok bővítésére.

Külterületen tartott fesztiválokhoz, az önkormányzat által nyújtott összes szolgáltatás (terület, parkolás, sátorozás, takarítás, stb.) önköltségszámításán alapuló, azt figyelembe vevő díjakban kell leszerződni.

15. A közösségi terek (Kultúrház, SIGIL) kihasználtságát látványosan növelni kell olyan attrakciók proaktív bevonásával, melyek az idegenforgalomból származó városi bevételek (parkolás, vendégéjszakák, belépő díjak, stb.) mérhető növekedéséhez hozzájárulnak. Professzionális rendezvényszervező szükségessége.

16. Minden vagyonvesztést (éves zárszámadás) ki kell vizsgálni, a megállapítások szerinti intézkedést meg kell hozni.

#### HATÁROZATI JAVASLAT

**Nagymaros Város Önkormányzata**  
**Képviselő testületének**  
**\_\_\_/2025. (I.\_\_.) határozata**

A Képviselő-testület saját magára kötelező iránymutatásként jóváhagyja, elfogadja a **'Gazdálkodási stratégia alapelvei' (2024 – 29 önkormányzati ciklusra) dokumentumot** a jövőbeni cselekvési tervekhez kapcsolódó döntéseihez.

**Határidő:** folyamatosan a 2024-2029 önkormányzati ciklusra

**Felelős:** alpolgármester

Nagymaros, 2025. január 23.

***Petrovics László s.k.***  
*polgármester*