

Tevékenység:
**Fenntartható gazdálkodás és
költségvetési egyensúly**

Dokumentum:
**„Tanácsadás: Back Office (konceptió beágyazása)”
1. back office tanácsadói dokumentum**

ÁROP-1.A.5-2013
Államreform Operatív Program keretében megvalósuló
„Szervezetfejlesztés a Konvergencia régiókban lévő
önkormányzatok számára”

Komló Város Önkormányzata



SZÉCHENYI 

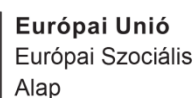
Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalom

Bevezetés.....	3
Vizsgálódási területek kijelölése	3
A projekt témaválasztásának indoklása a törvényi szabályozási háttér összefüggéseiben és tükrében	6
Komló Város Önkormányzatának pályázati célja	19
Megfelelés a Magyar Programnak	19
A fenntarthatóságról alkotott felfogás Komlón	20
A városvezetés támogatása	21
A költségvetés rövid áttekintése	22
Az adóbevételek	23
Adónemenkénti, idősoros tendenciák 1994 és 2013 között	23
Az adóbevételek összegének alakulása 2001 és 2013. között	24
A költségvetés bevételi és kiadási oldalának elemzése	25
Városfejlesztés tudatos nyitottsággal	27
A kihívás megfogalmazása	28
A múlt és a jelen szintézise.....	29
A fejlesztés társadalmi alapjai és háttere.....	29
Komló kihívásai: meglevő nagy infrastruktúra és zsugorodott város.....	30
A város legnagyobb foglalkoztatója az önkormányzat.....	31
A fejlesztési területek meghatározása, a beágyazott fejlesztési koncepció	31
Lezárás és értékelés	32



Bevezetés

E dokumentáció Komló Város Önkormányzata által az Államreform Operatív Program 1.A.5 keretében megvalósuló „Szervezeti folyamatok korszerűsítése Komló Város Önkormányzatánál” projekt (ÁROP-1.A.5-2013-2013-0028), a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” területre vonatkozó szervezetfejlesztési tanácsadási folyamathoz kötődő vezetői konzultációk munkájának eredményeit kívánja összefoglalni. A vezetői konzultációk képezik a szervezetfejlesztési folyamat első fázisát, mely során három konzultáció került megrendezésre.

A konzultációk munkájának középpontjában álló első tevékenység a **fejlesztési terület(ek) csoportos egyetértésben történő kijelölése** volt. A konszenzusos fejlesztési irány meghatározást követően a vezetői konzultációk során áttekintésre került **Komló Város jelenlegi, a gazdálkodást érintő helyzete** valamint a korábban készült **Integrált Városfejlesztési Stratégia**.

A workshopokon a vezetők és munkatársak elsajátították a közös gondolkodás, a nézőpontváltás és egymás véleményének, eltérő érdekköreiknek megértését. E munkamódszerek mindennapi munkavégzésbe történő implementálása hasznos lehet a hatékony problémamegoldás során.

Vizsgálódási területek kijelölése

A Komló Város Önkormányzata által jelen ÁROP szervezetfejlesztési projektre irányuló pályázat benyújtása és a projekt megkezdése között jelentős idő telt el, így a fejlesztési folyamat megkezdésekor indokolt volt áttekinteni a nyertes pályázat mellékletét képező szakmai koncepciót. Megállapításra került, hogy a pályázat megírásához képesti időbeli eltérés a célok fenntartása mellett is hangsúlymódosításokat eredményezett.

A projekt megvalósítás során a pályázat szellemiségének megfelelően az **aktuális kihívásokra való fókuszálást tartotta lényegesnek az önkormányzat**, az alapvető pályázati célokat fenntartva. A változások, amelyek szükségessé tették az alkalmazkodást a pályázat Fenntarthatóság témakörében a következők:

- A kiadásokkal, illetve ezek racionalizálásával kapcsolatosan az elmúlt években jelentős eredményeket ért el az önkormányzat, a konzultációkon résztvevő vezetők meglátásai



szerint gazdálkodásnak ezen területén vizsgálatunk időpillanatában nincsenek már valós tartalékok. Ez azt jelenti, hogy nem célszerű a fejlesztési hangsúlyt kifejezetten a költségcsökkentési lehetőségek keresésére helyezni.

- Az önkormányzati összköltségvetés csökkenése az intézmények számának csökkenése által;
- Az állami bevételek feladatellátásra való fókuszáltsága, a feladat-alapú finanszírozás felé történő elmozdulás, a kötelező feladatok adminisztrációs igényének növekedése tapasztalható az elmúlt időszak változásai között;
- A feladat-ellátási típusú finanszírozásra átállással a mozgástér leszűkülése, ebből adódóan a problémamegoldásokat tekintve is a mozgásterek szűkülése tapasztalható a résztvevők meglátása szerint.
- Az önkormányzat adósságának állami átvállalásával egy jelentős, rövid és középtávú probléma megoldódott. A feladat ebből adódóan nagyobb mértékben a költségvetési egyensúly fenntarthatóvá tétele, mintsem az adósságállomány csökkentése.
- Az önkormányzati külső források igénybevételével, s főként a hitelfelvétellel kapcsolatos jogszabályi korlátozások életbe lépése említendő az elmúlt évek tendenciái között.
- Az önkormányzat által kidolgozott és beadott jelentős pályázati erőforrások elbírálásának lassulása, az ebből fakadó működtetési és fejlesztési erőforrások és feltételek szűkülése tapasztalható.
- A források fejlesztési célú kizárólagos felhasználhatósága, a működési problémákkal kapcsolatos külső megoldási források megszűnése;
- Az önkormányzati tulajdonú cégek jelentős kintlévőségei miatt ezek a cégek nem vesznek le terhet az önkormányzat válláról. Ezen cégek hatékony és érzékelhető hozzájárulásuk a gazdálkodáshoz nem jelentős.

A mozgásterek értékelésével – amennyiben azok nem hitelfelvétel, nem állami rugalmas többletbevétel, nem kötvényoldalú és nem jelentősebb pályázati oldalúak – a fenntarthatósággal kapcsolatos lehetőségeket a következőkben foglaltuk össze:

Lehetőségek:

1. Adóbevétel növelése;



2. Kintlévőségek csökkentése;
3. Adóalap bővítés, több adózó;
4. Prosperáló város, több bevétel. Ide tartoznak többek között:
 - ingatlanpiac;
 - bérleti lehetőségek keresése;
 - értékesítés

Témakörök kiválasztása:

Mindezeket a lehetőségeket témakörökre bontva áttekintettük az első vezetői konzultáció során és szándékunk szerint a legtöbb lehetőséget felhasználó témakörökre fókuszáltunk. Ezek a következők:

- A. **Vállalkozásfejlesztés – városfejlesztés – munkahelyteremtés erősítése** a lehetőség szerinti minden eszközzel. Ez a fent leírt lehetőségek közül az 1., a 3. és a 4. fenntarthatósággal kapcsolatos lehetőségekre egyidejűleg hatással van, így várhatóan a legígéretesebb fejlesztési opciókat tartalmazza.
- B. **Kintlévőségek kezelésének együttes stratégiai és gyakorlata.** Ez a téma pedig a 2. lehetőségpontra való fókuszálást jelenti, és várhatóan szintén ígéretes beavatkozási lehetőségeket tartalmaz.

Ennek megfelelően a vezetői konzultációk során konszenzussal megtörtént a vizsgálati fókusz területek kijelölése, amelynek eredményeként meghatároztuk, hogy a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” témakörben a vállalkozásfejlesztés, városfejlesztés és munkahelyteremtés, valamint az önkormányzati szervezetek és cégek összefogott kintlévőségkezelése témakör került részletes kibontásra. Ezeken a területeken történik meg a részletes helyzetelemzés, és a helyzetelemzés eredményei alapján a javaslatok, beavatkozási területek megfogalmazása.



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A projekt témaválasztásának indoklása a törvényi szabályozási háttér összefüggéseiben és tükrében

Bevezetés

A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly fejlesztési téma Államreform Operatív Program pályázat keretén belül történő feldolgozása előtt Komló Város Önkormányzata valamint Komló Város Polgármesteri Hivatalának vezetői szükségesnek tartották, hogy áttekintésre kerüljön az Önkormányzatok megváltozott feladatellátását szabályozó jogi környezet. Az a jogi és törvényi háttér, mely a feladatellátást illetve a jelenlegi finanszírozási és gazdálkodási kereteket biztosítja Komló, mint minden más magyar települési önkormányzat számára, a 2012. évi XCIII. törvény. A következőkben e jogi háttér elemzése olvasható.

2012. évi XCIII. törvény

a eljárások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról

„Az Országgyűlés a Jó Állam kialakítása érdekében, a törvényesen és átláthatóan működő, a közszolgáltatásokat maradéktalanul biztosító Állam működési feltételeinek a megteremtése, valamint a helyi államigazgatási rendszer megújítása, hatékonyságának további növelése és a struktúrájának átláthatóbbá tétele érdekében” új törvényt alkotott.

Az önkormányzati rendszer megújításának legfontosabb alapelvei

Alapelv 1: az alapjogok érvényesülésének biztosítása – Európai Önkormányzati Charta;

(Az Európa Tanács 1985. október 15-én, Strasbourghban hirdette ki a Helyi Önkormányzatok tevékenységét meghatározó egyezményét, az ún. Európai Chartát. A lent felsorolt elvek alapján a részt venni kívánó országok megállapodást kötöttek.)¹

„Az Európa Tanács célja a tagjai közötti szorosabb egység létrehozása, a közös örökségüket

¹ Forrás: http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99700015.TV



képező eszmék és elvek védelmének és megvalósításának érdekében,

- figyelembe véve azt, hogy e cél elérésének egyik eszköze a közigazgatás terén történő megállapodás,
- figyelembe véve azt, hogy a helyi önkormányzatok minden demokratikus rendszer egyik alapintézményét képezik,
- figyelembe véve azt, hogy az állampolgárok közügyekben való részvételének joga egyike az Európa Tanács valamennyi tagállama által elfogadott demokratikus elveknek,
- meggyőződve arról, hogy e jog legközvetlenebbül helyi szinten gyakorolható,
- meggyőződve arról, hogy csak tényleges feladatkörrel bíró helyi önkormányzatok biztosíthatnak egyszerre hatékony és az állampolgárokhoz közelálló igazgatást,
- tudatában annak, hogy a helyi önkormányzás védelme és megerősítése a különböző európai országokban fontos hozzájárulás a demokráciának és a hatalom decentralizálásának elvein alapuló Európa kialakításához,
- megerősítve azt, hogy mindez feltételezi olyan helyi önkormányzatok létezését, amelyeknek részét képezik a demokratikusan létrehozott döntéshozó szervek, és
- amelyek feladatainak és e feladatok gyakorlása módjának és eszközeinek, valamint mindezek megvalósításához szükséges forrásoknak a tekintetében széles körű autonómiával rendelkeznek."

Alapelv 2: a közszolgáltatások színvonalának emelése;

Alapelv 3: a hatékony működés, modern, költségtakarékos, feladatorientált rendszer kiépítése;

Alapelv 4: az öngondoskodás, az öfenntartó képesség erősítése.

2013. január 1.-jével - a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény (a továbbiakban: Jtv.), valamint a Jtv. végrehajtására kiadott, a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 218/2012. (VIII.13.) Kormányrendelet (a továbbiakban: kormányrendelet) értelmében, a járási hivatalok a fővárosi és a megyei kormányhivatalok szervezeti egységeiként kerültek felállításra.



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Az államigazgatási és önkormányzati feladatok különválasztásánál az egyik legfontosabb szempont volt, hogy a lokális szabályozáshoz kötődő, döntési jogkörbe tartozó ügyek maradjanak a települések jegyzőjénél. Azonban, ahol egy adott ügyben az államnak van egyértelmű kompetenciája, ott a járási hivatal járjon el.

Ennek alapján, 2013. január 1.-től kiemelten az okmányirodai és a gyámhivatali feladatok, valamint egyes szociális ellátási és építésügyi területek kerültek át a járásokhoz.

Magyarország megyéi 29 éves szünet után ismét járásokra tagolódnak. Az új közigazgatási szervekként létrejött járási hivatalok hatásköre valamennyi városra és községre kiterjed.

A fővárosban pedig kerületenként kerületi hivatalok működnek hasonló feladattal. A járások száma 175, a fővárosi kerületi hivataloké pedig 23.

Járási hivatalok szervezeti felépítése

A járási hivatal struktúrája a budapesti és megyei kormányhivatalokhoz hasonlóan épül fel. A szervezetben törzshivatal és szakigazgatási szervek működnek.

Az okmányirodák feladatait 2013-tól a járási hivatalok látják el. Emellett a hivatalokhoz kerültek a fővárosi, megyei kormányhivatalok szakigazgatási szerveinek helyi szervei is.

2013-tól a járási hivatalokon belül szakigazgatási szervként működik a járási gyámhivatal, a járási állategészségügyi és élelmiszer-ellenőrző hivatal, a járási földhivatal, a járási munkaügyi kirendeltség, a járási népegészségügyi intézet, a járási építésügyi és örökségvédelmi hivatal.

A járási hivatalvezetőt a kormány megbízott javaslatára a közigazgatás-szervezéséért felelős miniszter nevezi ki és menti fel.

Járási hivatalok illetékességi területe

A járási hivatalok székhelyeit, illetve a járási hivatalok illetékességi területét Kormányrendelet határozza meg. A járások kialakításának alapelve, hogy a megyék határaihoz igazodva az állampolgárok számára biztosítsa az államigazgatási szolgáltatásokhoz való gyors és könnyű hozzáférést.



A járási hivatal kétféleképpen biztosítja az állampolgároknak az ügyfélszolgálatot. Azon városokban, ahol a lakosok és az elintézendő ügyek száma indokolja, ott minden munkanapon állandó ügyintézészt biztosító kirendeltséget működtet. A kisebb településeken heti 1-2 alkalommal tart ügyfelfogadást a települési ügysegéd a települési önkormányzat által biztosított helyiségben.

Járási hivatalok feladatai

A Jtv. az előbbieken említett illetékességi terület figyelembe vételével meghatározza a hivatalok által ellátandó feladatokat. Ennek konkrét megfogalmazását a jogszabályból idézzük az alábbiakban:

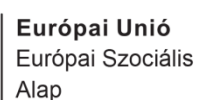
„1. Értelmező rendelkezés

1. § E törvény alkalmazásában

funkcionális feladat:

az igazgatási funkciók szerinti munkamegosztás alapján kialakított szervezeti egységek által ellátott szervi működést szolgáló, - nem szakmai feladatellátáshoz kötődő - belső igazgatási feladat, különösen:

- a humánpolitikai és
- humán-erőforrás gazdálkodási,
- költségvetési gazdálkodási,
- pénzügyi,
- jogi (peres képviselési),
- nemzetközi kapcsolatok lebonyolítására szolgáló,
- ellenőrzési,
- koordinációs,
- saját szervi működtetését szolgáló informatikai és informatikai rendszerfenntartási,



- kommunikációs feladatok, valamint a
- személyi, tárgyi, műszaki, pénzügyi feltételek biztosítását szolgáló műveletek.”

Amennyiben egy vállalat működésével kívánnánk párhuzamot vonni, úgy a funkcionális feladatokat feleltethetnénk meg a támogató folyamatokkal, míg jogszabályban meghatározott (kötelezően ellátott) önkormányzati feladatok feleltethetők meg az alapvető üzleti tevékenységgel.

Az új rendelkezések értelmében több mint 80 db törvényi szinten szabályozott államigazgatási feladat került a járások hatáskörébe.

A járási kormányhivatalok fő feladata a megyei szintnél alacsonyabb szinten intézendő államigazgatási feladatok ellátása. Így létrejön az államigazgatási és az önkormányzati teendők szétválasztása. A járások kizárólag államigazgatási területi egységet jelentenek.

Járási ügyintézés

A területi közigazgatási reform egyik legfontosabb hosszú távú célja az egyablakos ügyintézés biztosítása az állampolgárok számára, annak érdekében, hogy egy centralizált helyen, hatékonyan és eredményesen, az ún. kormányablakoknál tudják az állampolgárok hivatalos ügyeiket intézni.

A kormányablakok lehetővé teszik, hogy az ügyfelek az államigazgatási ügyeiket a kormányablakok székhelyein elindíthassák vagy elintézhessék. Az ügyintézési helyszín azokon a településeken is megmarad, ahol nem alakítottak ki járási székhelyet és nincs mód kormányablak biztosítására sem.

2011 januárjában a megyeszékhelyeken, illetve a fővárosban összesen 20 kormányablak kezdte meg működését. A kormányablakok számát a 2013-tól fokozatosan növelték országszerte. 2014-ben ez a tendencia folytatódik és nem csak a megyeszékhelyeken és a megyei jogú városokban, hanem a járási székhelyeken is kialakulnak integrált ügyfélszolgálati irodák. A tervek szerint a fejlesztési folyamat végére mintegy 360 kormányablak lesz elérhető hazánkban. A kormányablakokban 3000 ügyfélszolgálati munkaállomás áll majd az ügyfelek szolgálatára.



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A járási hivatalhoz kerülő ügyek legnagyobb részét az okmányirodai feladatok jelentik, így:

- a személyi adat- és lakcímnnyilvántartással, útlevel-igazgatással és
- a közlekedési igazgatással kapcsolatos feladatok,
- az egyes szociális ellátásokkal, kommunális igazgatással összefüggő feladatok,
- a menekültügyek,
- az egyes vízügyi, illetve védelmi igazgatási,
- földrendezési és földkiadási ügyek,
- az érettségi vizsgával, oktatással, valamint
- egyes távhő, villamos energia és földgázellátással kapcsolatos ügyek.

Szabálysértési hatáskörben 2013. január 1.-jétől a járási hivatal hatósági osztálya jár el.

2013. január 1.-jétől a járási hivatal szakigazgatási szerveként működő járási gyámhivatalhoz kerültek a jegyzői és a városi gyámhivatali feladat- és hatáskörök.

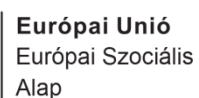
A munkaügyi kirendeltségek, a népegészségügyi intézetek, a körzeti földhivatalok, az állategészségügyi és élelmiszerellenőrző hivatalok, valamint az építésügyi hivatalok is járási szinten végzik a feladataikat.

A törvényi szabályozás egyéb, fontos változásokat generáló területei

A települési önkormányzati hivataloknál foglalkoztatott köztisztviselők

A törvény kimondja, hogy a korábban a települési Önkormányzatok hatáskörébe tartozó államigazgatási feladatokat ellátó álláshelyek ezentúl kormányhivatali foglalkoztatotti állományba kerülnek. Az átkerülő feladatokkal arányos számú köztisztviselők abban az esetben kerülhetnek kormányhivatali alkalmazásba, amennyiben megfelelnek a közszolgálati tisztviselőkről szóló törvényben, és annak végrehajtási rendeleteiben meghatározott képesítési feltételeknek.

Ez az átszervezés Komló Város Önkormányzatát is érintette, és a kezdeti nehézségek után az átszervezés sikeres volt. Meg kell azonban jegyezni, hogy a létszám átszervezés következtében a létszám nagyobb mértékben csökkent, mint azt a kötelezően ellátandó feladatok indo-



kolttá tették volna. Ezek alapján jelenleg erőforráshiány mutatkozik, amely kihívásként jelentkezik a kötelező feladatok ellátása során.

Az államigazgatási feladatok ellátásával összefüggő vagyon használata

A települési önkormányzatok mindazon vagyona és vagyoni értékű joga (a továbbiakban együtt: államigazgatási feladat ellátását biztosító vagyon), amely a jogszabály által meghatározott, átvételre kerülő államigazgatási feladatok ellátását biztosítja, 2013. január 1-jén – a feladat ellátásának időtartamára – az állam ingyenes használatába kerül. A használati jogot a fővárosi és megyei kormányhivatal gyakorolja.

Az államigazgatási feladat ellátását biztosító vagyon alatt az átvett államigazgatási feladathoz kapcsolódó valamennyi jogot és kötelezettséget, valamint ingó és ingatlan vagyont is érteni kell. Az állam tulajdonába kerülő vagyon e törvény erejénél fogva ingyenesen a fővárosi és megyei kormányhivatal vagyonkezelésébe kerül.

Az önkormányzati rendszer megújításának pénzügyeket is érintő legfontosabb súlyponti kérdései

- az állami és önkormányzati feladatok újraszabályozása;
- az önkormányzati feladatok differenciáltabb meghatározása;
- a működőképesség fenntartása, az önkormányzatok pénzügyi–gazdasági helyzetének megszilárdítása;
- új feladatfinanszírozási rendszer kialakítása;
- az adósságállomány növekedésének megállítása, a hitelfelvétel szabályozása: a költségvetési rendeletben az új szabályozás szerint működési hiány nem tervezhető (Mötv. 111 §);
- a meglévő adósságállomány kezelése;
- a törvényességi felügyelet és gazdasági ellenőrzés eszközrendszerének megújítása.

Komló Város Önkormányzatánál végzett szervezetfejlesztési munka során megállapításra került, hogy az Önkormányzat és a Hivatal az új jogszabályi környezethez való maradéktalan alkalmazkodásra kiemelt hangsúlyt helyez. Az Önkormányzat jelentős erőket csoportosított át a jogszabályi változások értelmezésére, feldolgozására, és ennek



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

nyeként **a jogszabályi megfeleléshez szükséges átalakulások vizsgálatunk időpontjában már megtörténtek.**

A helyzetelemzésnek ezen megállapítása indokolja, hogy a fejlesztési folyamat során ne az új jogszabályi környezetnek való megfelelésre helyezzük a hangsúlyt, hanem mély, stratégiai jellegű fejlesztési folyamatok megalapozására, megindítására. Mindezt természetesen nem a jogszabályi megfelelést kizárva kívánják az Önkormányzat és a szervezetfejlesztő tanácsadó megvalósítani – hiszen a törvényi megfelelés alapvető követelmény – hanem a jelenlegi jogszabályi környezetet figyelembe vevő, optimalizált működés felé történő elmozdulás fogalmazódott meg, mint célkitűzés.

A jogszabályi változások gyakorlatba ültetésének tapasztalatai

A törvény hatálybalépését követően az önkormányzati rendszer kialakításakor a legnagyobb hangsúlyt a demokratikus működés, az önkormányzati önrendelkezés kapta. Kiépült egy település-központú, nagy autonómiával rendelkező, kiterjedt felelősségre épülő rendszer, amely már ekkor magában hordozott több olyan ellentmondást, mint az elaprózott településszerkezet és a széles feladat rendszer közötti feszültség, amely később működési zavarokhoz vezetett.

A kialakított nagyfokú önállóság ellenére szűkült az önkormányzatok mozgástere, a helyi közszolgáltatások biztosítása egyre nagyobb erőfeszítéseket igényelt.

E helyzet kialakulásának okai közül három tényezőt emel ki az új önkormányzati törvény indoklása:

- egyrészt az önkormányzati rendszer belső ellentmondásai, működési zavarait,
- másrészt a nagy ellátórendszerek elmaradt reformjait, ehhez kapcsolódóan az állam szerepvállalásának tisztázatlanságát,
- harmadrészt a folyamatosan csökkenő állami támogatások mértékét mindamellet, hogy egyidejűleg a kötelezően ellátandó feladatok száma jelentősen megnövekedett.

Ezekkel a területekkel kapcsolatosan Komló Város Önkormányzatának munkatársai is vezetői is rendelkeznek saját tapasztalatokkal, amelyek közül kiemelendő a harmadik pont: Hogy a csökkenő állami támogatások mellett a feladat ellátás fokozatosan egyre jelentősebb kihívá-



sokkal szembesül.

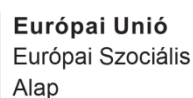
Feladat-ellátás elemzése

Mint ismeretes, az Möt. (2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól) rögzíti, hogy az önkormányzati feladatok és hatáskörök két alaptípusát különböztetjük meg:

- a kötelezően ellátandó, valamint
- az önként vállalt feladatokat.

A törvény állapíthatja meg az önkormányzatok számára a kötelező feladat- és hatásköröket. A kötelező feladatok jellemzője, hogy az önkormányzatnak, a képviselő testületnek nincsen szabad döntése arra vonatkozóan, hogy az adott feladatot ellátja-e, vagy sem. A gyakorlati mozgástér itt csupán a feladat-ellátás módjára korlátozódik. A Möt. **13. §** szerint: „(1)A helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó helyi önkormányzati feladatok különösen:

1. településfejlesztés, településrendezés;
2. településüzemeltetés (köztemetők kialakítása és fenntartása, a közvilágításról való gondoskodás, kéményseprő-ipari szolgáltatás biztosítása, a helyi közutak és tartozékainak kialakítása és fenntartása, közparkok és egyéb közterületek kialakítása és fenntartása, gépjárművek parkolásának biztosítása);
3. a közterületek, valamint az önkormányzat tulajdonában álló közintézmény elnevezése;
4. egészségügyi alapellátás, az egészséges életmód segítését célzó szolgáltatások;
5. környezet-egészségügy (köztisztaság, települési környezet tisztaságának biztosítása, rovar- és rágcsőirtás);
6. óvodai ellátás;
7. kulturális szolgáltatás, különösen a nyilvános könyvtári ellátás biztosítása; filmszínház, előadó-művészeti szervezet támogatása, a kulturális örökség helyi védelme; a helyi közművelődési tevékenység támogatása;
8. szociális, gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások;
9. lakás- és helyiséggazdálkodás;
10. a területén hajléktalanná vált személyek ellátásának és rehabilitációjának, valamint a hajléktalanná válás megelőzésének biztosítása;



11. helyi környezet- és természetvédelem, vízgazdálkodás, vízkárelhárítás;
12. honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelem, helyi közfoglalkoztatás;
13. helyi adóval, gazdaságszervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok;
14. a kistermelők, őstermelők számára - jogszabályban meghatározott termékeik - értékesítési lehetőségeinek biztosítása, ideértve a hétvégi árusítás lehetőségét is;
15. sport, ifjúsági ügyek;
16. nemzetiségi ügyek;
17. közreműködés a település közbiztonságának biztosításában;
18. helyi közösségi közlekedés biztosítása;
19. hulladékgazdálkodás;
20. távhőszolgáltatás;
21. víziközmű-szolgáltatás, amennyiben a víziközmű-szolgáltatásról szóló törvény rendelkezései szerint a helyi önkormányzat ellátásért felelősnek minősül."

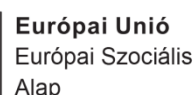
A tanácsadás során egyértelmű megállapításra került, hogy **Komló Város Önkormányzata az Mötv.-ben** (és az ágazati jogszabályokban) **meghatározott kötelezően ellátandó feladatait teljes körűen ellátja.**

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

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

A kötelezően ellátott feladatok mellett – az egyre kihívásosabbá váló finanszírozási feltételek mellett is – vállal Komló Város Önkormányzata önként vállalt feladatokat a lakosság jobb kiszolgálása érdekében. Az önként vállalt feladatok között megtalálhatók (nem teljes felsorolás):

- szemétszállítási díjtámogatás,



- szociális célú fa juttatás tüzelési célokra,
- mellékvízmérő csere költségének támogatása, átvállalása,
- méltányossági, szociális alapon biztosított közgyógyellátások,
- hajléktalanok átmeneti szállásának működtetése,
- családok átmeneti otthona,
- hátrányos helyzetű rétegek körművelődésének támogatása,
- kimagasló értéket képviselő komlói kiállítások, zenei fesztiválok támogatása,
- stb.

A kötelezően- és önként ellátott feladatok lényegében felölelik a lakosság mindennapi közösségi szükségleteinek szinte teljes körét. Ugyanakkor ezek maradéktalan ellátása nehézségekbe ütközhet, hiszen erre a pénzügyi lehetőségek a gyakorlatban nem feltétlenül adóttak.

A feladatok ellátásához biztosítani kell az arányos költségvetési illetve vagyoni támogatást. (Mötv. 117.§ (1) szerint: „A **feladatfinanszírozási rendszer** keretében az Országgyűlés a központi költségvetésről szóló törvényben meghatározott módon a helyi önkormányzatok (a) kötelezően ellátandó, törvényben előírt egyes feladatainak – felhasználási kötöttséggel – a feladatot meghatározó jogszabályban megjelölt közszolgáltatási szintnek megfelelő ellátását feladatalapú támogatással biztosítja, vagy azok ellátásához a feladat, a helyi szükségletek alapján jellemző mutatószámok, illetve a lakosságszám alapján támogatást biztosít.”)

A jogszabályi környezet változásait áttekintve a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” témakörben, szükséges kiemelni, hogy a feladatalapú finanszírozási rendszer gyökeres változást jelent a korábbi finanszírozási rendszerhez képest. A jogszabályi módosítások így hatással vannak nem csak a költségvetés tervezésére és a feladat-ellátás megvalósítására, de emellett szemléletbeli változást is tartalmaznak, amelynek hatása a tanácsadó meglátása szerint közép- és hosszútávon tud igazán jelentkezni.

Fontos kitételek jelent az a jogszabályi előírás, miszerint **a feladatalapú támogatás kizárólag a központi költségvetési törvényben meghatározott kötelező feladat ellátásának kiadásaira használható fel.** Nem használható fel a feladatalapú támogatás részeként folyósított forrás más feladatok ellátására, így nem alkalmazható az „átcsoportosítás” eszköze például az önként vállalt feladatok irányába, amennyiben valamely feladatnál jelentős hatékonyság növekedést érne el az önkormányzat. Ez a tényező az egyik legfőbb indoka annak, amiért a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” tématerület fejlesztési folyamatának kereté-



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

ben **olyan fejlesztési fókusz területre** és irányokra kívántak **fókuszálni** az Önkormányzat és a szervezetfejlesztő tanácsadó, amelyek nem elsősorban a költségek csökkentésére helyezik a hangsúlyt, hanem **a saját önkormányzati bevételek növekedését, az öfenntartó állapot erősítését célozzák meg.**

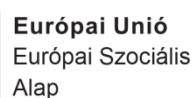
Szükséges megemlíteni, hogy a Möt. a települési önkormányzatok számára biztosítja a lehetőséget, hogy egyedi körülményeik, sajátosságait figyelembe véve saját hatáskörben meghatározzák, hogy milyen módon, milyen szervezeti formában kívánják ellátni mind a kötelezően, mind az önként vállalt feladatokat. Míg ez a fejlesztési terület jelentős beavatkozási lehetőségeket kínálhat a hatékonyság növelésére, ezekre a kérdésekre jelen tanácsadási folyamat keretében nem tértünk ki, tekintettel arra, hogy ezeket az Önkormányzat egy másik projekt elem („Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata”) keretében vizsgálja.

A fenti, a jogszabályi keretekre vonatkozó elemzés joggal veti fel a következő kérdéseket: Mi a helyzet Komlón? Vagyoni támogatások? Pénzügyi helyzet?

Jelen tanulmány azt kívánja igen röviden és áttekinthetően ábrázolni, hogy a törvényi szabályozásnak megfelelően, erőn felül teljesítve tesz meg minden tőle telhetőt Komló Város Önkormányzata annak érdekében, hogy **biztosítsa a város fenntartható gazdálkodását, az intézményi rendszer kifejezetten magas színvonalon történő működtetését.**

Már jelenleg is meglehetősen erős törekvés és tevékenység irányul a város bevételeinek növelésére, maximalizálására is. Amint korlátozott erőforrások mellett megállapítható, hogy az önkormányzatok kénytelenek rangsorolni az ellátott tevékenységek között, s a prioritások meghatározásakor az a fő szempont, hogy a feladatok egy része az önkormányzatok számára törvényben rögzített kötelező feladat. E kötelezettségek tekintetében az önkormányzatoknak mérlegelési lehetőségük nincs, döntésük csak odáig terjedhet, hogy a feladatokat milyen módon látják el. Ugyanakkor ezekre a feladatokra vonatkozóan a feladatalapú finanszírozás keretében az állam biztosít forrást, így ezen feladatok nem (egészében) saját forrásból finanszírozandók.

A jogszabályi áttekintés legfőbb következtetése tehát, hogy a szabályozói környezet és annak változásainak összefüggésében szükséges tehát megvizsgálni, hogy Komló Város Önkormányzata milyen pályázati célokat tűzött ki maga elé a pályázati anyag elkészítésekor, és milyen



lehetőségeket lát a jelenben, a megvalósítás fázisában a gyakorlati fejlesztési tevékenység realizálására.

Kijelenthető, hogy a „Fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly” témakörben a jövőkép kialakítása, a város fejlődésének iránya alapvető fontosságú tényezők, melyek ugyan túlmutatnak a napi operatív költségtakarékossági tevékenységeken, ám a város hosszú távú fejlődését, az itt lakók életét és sorsát nagymértékben befolyásolják. Megállapítható, hogy a meghatározott fejlesztési irányokat (**A**: Vállalkozásfejlesztés – városfejlesztés – munkahelyteremtés erősítése és **B**: Kintlévőségek kezelésének együttes stratégiai és gyakorlata) a jogszabályi környezet áttekintésének eredménye igazolja, a kijelölt fejlesztési területek a törvényi változások által fémjelzett irányokhoz illeszkednek. **A kijelölt fejlesztési területek mind a költségvetés egyensúlyát, mint a feladatalapú finanszírozás szemléletéhez való illeszkedést támogatják.**



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Komló Város Önkormányzatának pályázati célja

A pályázati szakmai koncepció elsősorban a költséghatékonyságra helyezi a hangsúlyt, ám szakmai program megfogalmazása óta eltelt hónapok során a költségvetés ismételt szigorú felülvizsgálatokon ment keresztül. Így rövidtávon e területen nem várható olyan intézkedés, mely jelentős szervezeti eredményt ígérhetne. Ezért a vezetői konzultációk során a csoport konszenzusos megállapodásának megfelelően a közép- illetve hosszú távú városfejlesztési irányokra helyeződött a hangsúly a gazdálkodás fenntarthatóságának és a költségvetés egyensúlyának támogatása szolgálatában. A költségek további faragása és szigorítása, valamint a szolgáltatások ez által történő beszűkítésének negatív spirálja helyett inkább a hosszú távú, előremutató fejlesztés stratégiája került középpontba, mely egy pozitív gazdasági és társadalmi fejlődési spirált nyithat meg.

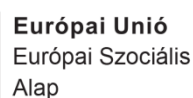
Közép és hosszú távú fejlesztési tervek, gazdaságélénkítés, munkahelyteremtés, a város arculatának, jövőképeének átalakítása.

Növekvő bevételi szint (adók) és párhuzamosan növekvő szolgáltatási színvonal, magasabb foglalkoztatottság, kedvezőbb élettér.

Növekvő lakossági elégedettség, javuló életszínvonal, a lakosságmegtartó képességgel párhuzamosan a vállalkozási kedv és betelepülés növekedése.

Megfelelés a Magyar Programnak

„Úgy ahogy a Magyar Program, mi is a teljes körű fejlesztés hívei vagyunk. Olyan fejlesztéseket kívánunk végrehajtani, amely egészében hatja át a szervezetünk működését. Értéktartalmú fejlesztéseket terveztünk a szakmai tervbe, amelyek alkalmasak arra, hogy az általános



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

szabályokat felerősítsék. Mindennek végső pontjának annak kell lennie, hogy integrálódjon fejlesztésünk a „hatékony nemzeti közigazgatás” rendszerébe.” – fogalmaz Komló Város Önkormányzata a pályázati szakmai koncepciójában. Továbbá kitér arra is, hogy: „Az önkormányzati feladatok és hatáskörök átalakítása lehetővé teszi, hogy az önkormányzatok fokozott figyelmet fordítsanak a település-menedzsment gyakorlat, valamint a munkatársak ezzel kapcsolatos készségeinek fejlesztésére. Másrészt az átalakuló szervezet felépítésével, a folyamatok és a munkatársak belső együttműködésének fejlesztésével fontos a polgármesteri hivatalok működésének folytonosságának biztosítása, a folyamatok zökkenőmentes működtetéséhez a működési színvonal és az ügyfélkapcsolatok színvonalának megőrzése és fejlesztése.”

E tekintetben megállapítható, hogy jelen ÁROP- tanácsadási folyamat során végzett munka a település-menedzsment két szegmensét emelte ki:

1. A helyi vállalkozások szemszögéből és érdekköréből kiinduló fejlesztési megközelítést, valamint
2. Komló város jövőképeének hosszú távú átalakítását.

A fenntarthatóságról alkotott felfogás Komlón



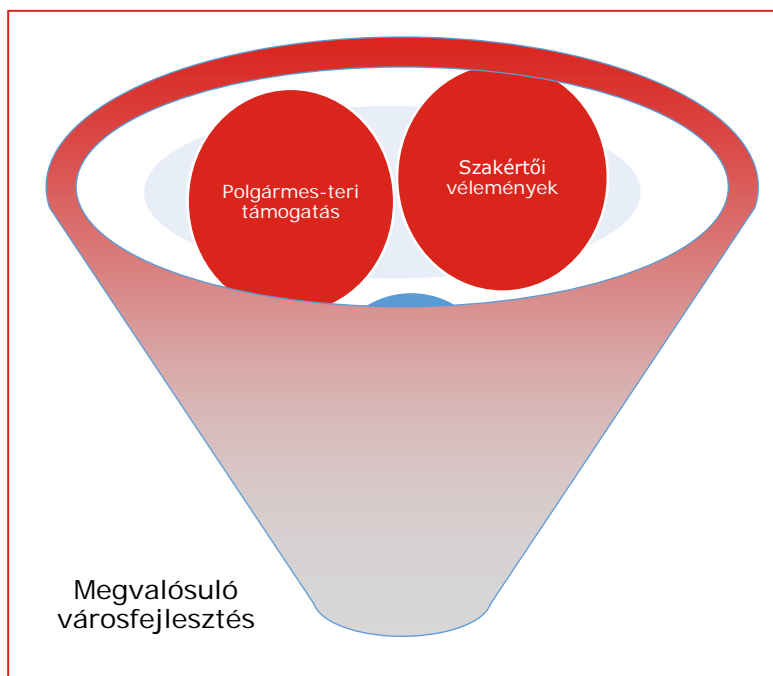
SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Mint azt a fenti ábra is szemlélteti, Komló Város résztvevő vezetői egyenrangúként kezelik a fenntarthatóság három összetevőjét, s egyiket sem rendelik a másik alá vagy fölé. A közöttük levő szerves kapcsolat, egymásra való ráhatás azonban ismert és tudatosan kezelt tény. A város számos intézkedését áthatja ez a gondolkodás: a környezetbarát megoldások gazdaságos, hatékony üzemeltetést tesznek lehetővé a társadalmi, szociális érdekek szolgálatában, emelkedő szolgáltatási színvonallal.



A városvezetés támogatása

A teljes ÁROP-tanácsadási folyamatot figyelemmel kísérte a város vezetése, és a fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly témában – annak kiemelkedő fontossága és fajsúlyos volta miatt – személyes együttműködéssel is támogatta a fejlesztést. Mind polgármester úr, mind jegyző úr, valamint a Polgármesteri Hivatal osztályainak vezetői és szakértői tu-

dásukat szintetizálva járultak hozzá a folyamat sikeréhez.

Egy-egy szervezetfejlesztési folyamat sikerét nagyban meghatározza a vezetői elkötelezettség a fejlesztési folyamat megvalósítása mellett. Komló Város vezetésének hozzáállása nagyban elősegíti, hogy a jelen tanácsadási folyamat során létrejött stratégiai elgondolások megvalósulása operatív cselekvési tervek formájában biztosított lehessen.

Míg a szakértői csoport csupán javaslattételi felhatalmazással bír, a városvezetés jelenléte és aktív együttműködése a ráhatást, befolyást a megvalósítás szintjére tudja emelni.



SZÉCHENYI 2020

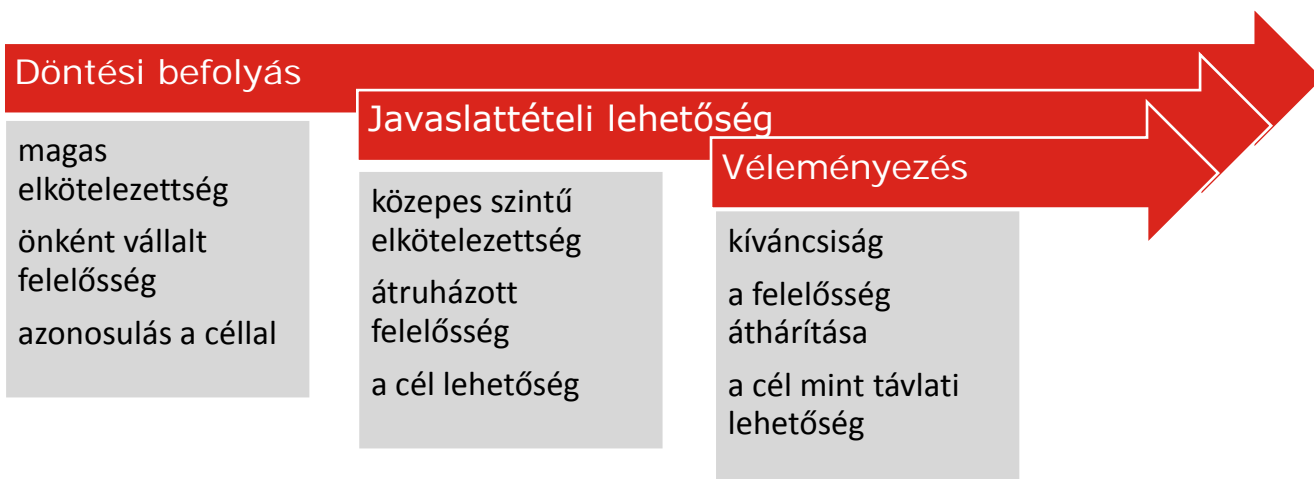


MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE



A költségvetés rövid áttekintése

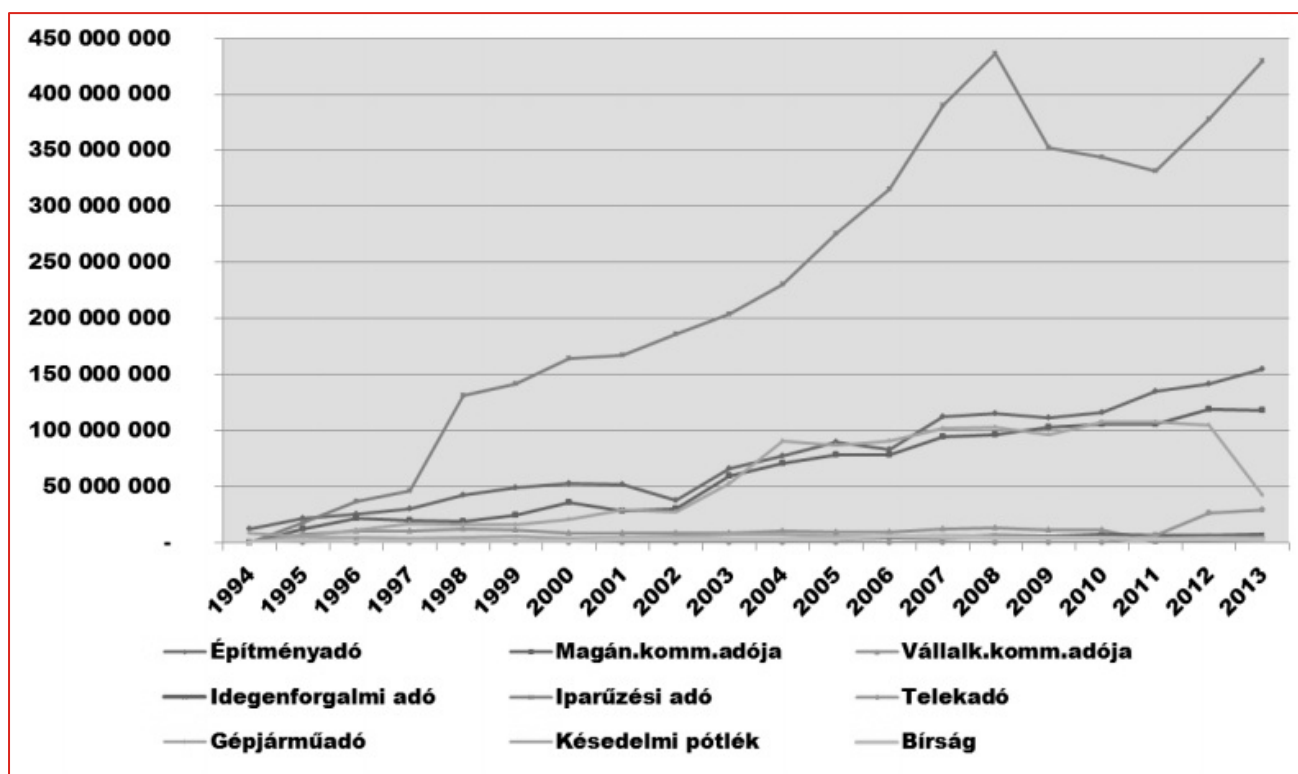
A költségvetés számai, elemei a Komló Város Képviselőtestületének Közmeghallgatására (2014. február 20.) készült diagramok alapján kerültek elemzésre. Az adóbevételek adómenkénti és összegszerű tendenciális áttekintése mellett a teljes költségvetés bevételi és kiadási oldala is megvizsgálásra került.



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Az adóbevételek

Adónemenkénti, idősoros tendenciák 1994 és 2013 között



Az **adóbevételek adónemenkénti idősoros elemzése** által (Isd. a fenti ábra) látható, hogy az iparüzési adó jelentősége a legnagyobb az összes adónem között, bár az adónemből származó bevételek az utóbbi években erős ingadozást mutatnak. A többi adónemek változásai egymást kiegyenlítik. Az iparüzési adó mértékének erőteljes változásai indokolják a város vállalkozásélénkítő tevékenységének fellendítését és ösztönzését. A vállalkozások prioritással történő kezelése, illetve a vállalkozásközpontú szemléletmódra történő fókuszálás hozzájárul a legfontosabb adónem stabilizálásához, s ezzel a költségvetési egyensúly biztosításához.



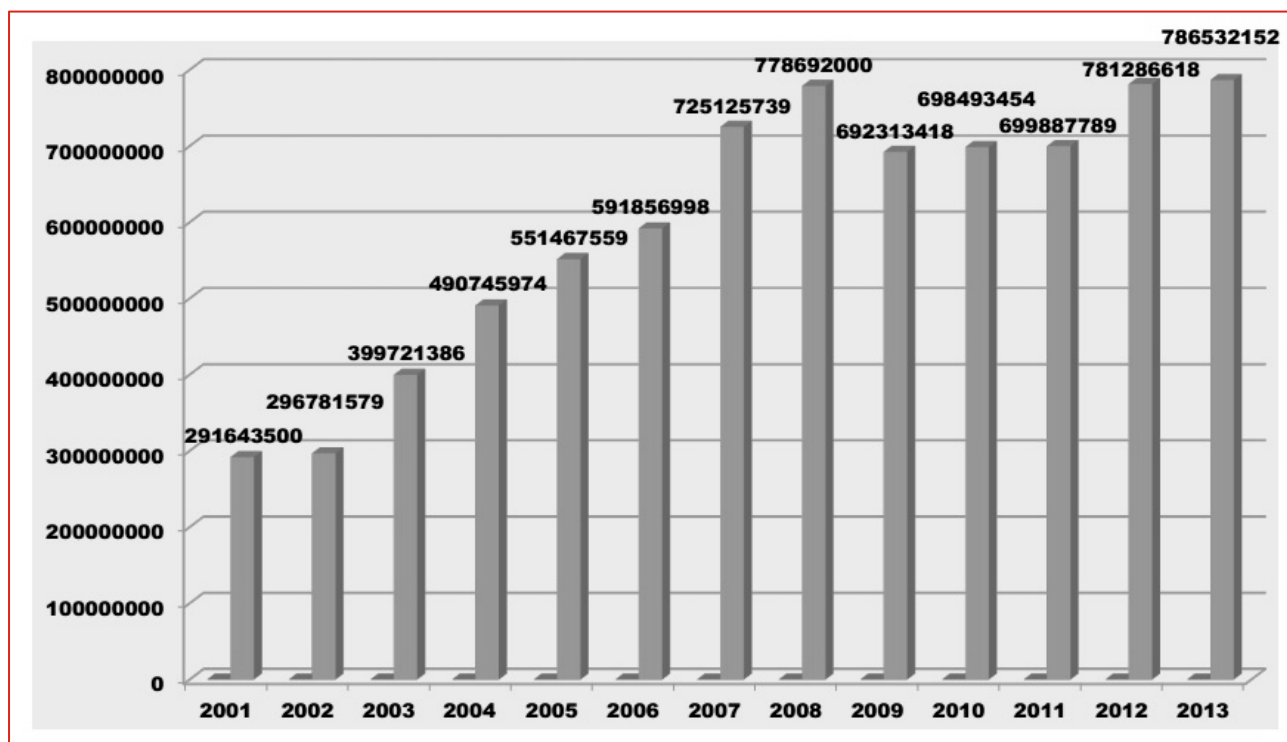
SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Az adóbevételek összegének alakulása 2001 és 2013. között



Az **összes adóbevétel alakulását** mutatja a mellékelt oszlop-diagram. Ezen jól látható, hogy a 2009. évben kezdődő gazdasági visszaesést követően lassú emelkedés tapasztalható, s 2013. évben az adóbevételek már meghaladták a 2008. évi szintet. E tények a város vezetésében bizakodásra adnak okot, s a növekvő adóbevételek a következő évi fejlesztések alapját képezhetik.



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap

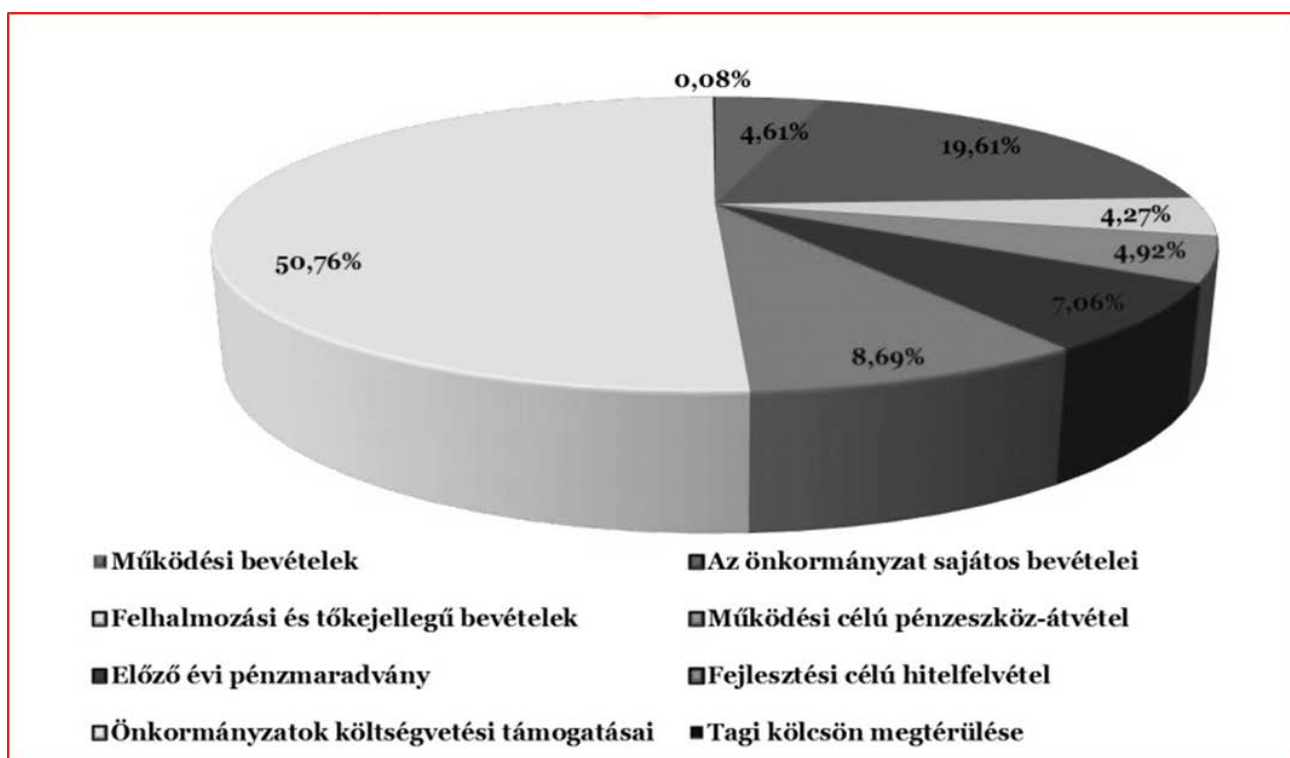


BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

A költségvetés bevételi és kiadási oldalának elemzése

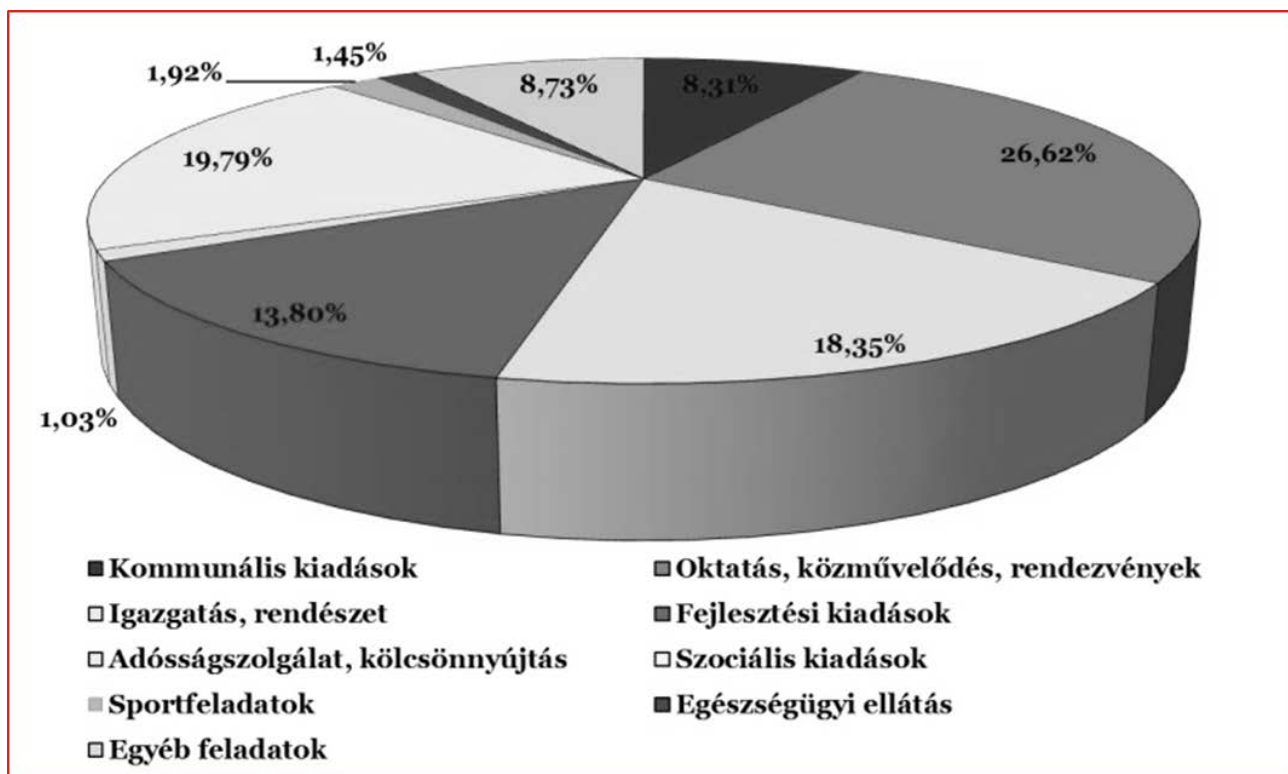
A hatályos jogszabály előírja, hogy csak egyensúlyi önkormányzati költségvetés fogadható el. A 2014. évre tervezett költségvetési bevételeket ábrázoló mellékelt tortadiagramon jól látható, hogy a bevételek 50%-át az önkormányzatok költségvetési támogatásai teszik ki, míg a működési bevételek csupán 4,6%-ot tesznek ki. A hosszú távú költségvetési egyensúly kialakításához nagyban hozzá tud járulni a fenti arány javítása, azaz a saját, önkormányzati működésből, illetve egyéb bevételekből származó bevételek összegének és arányának növelése.

A 2014. évre tervezett kiadásokat ábrázoló mellékelt diagram kiegyensúlyozott költségelosztást mutat. A szociális, egészségügyi, sport és fejlesztési valamint közművelődési, oktatási kiadások közel egyensúlyi állapota a város társadalmi felelősség-vállalását tükrözik.



A 2014. évi tervezett költségvetést 25/2014. számú rendeletében Komló Város Képviselőtestülete 2014. március 6-án fogadta el. „3,8 milliárd forint – ennyi bevétellel és ugyanennyi kiadással is kalkuláltak a városatyák a 2014-es költségvetés tervezésekor. Az összegnek nagyjából a fele származik költségvetési támogatásból, a maradékot az önkormányzat saját bevételi és egyéb források teszik ki. A kiadási oldalon a legnagyobb tételt szokás szerint a város által fenntartott intézmények finanszírozása és a bérek kifizetése jelenti.”- számolt be egy internetes hírportál a rekord főösszegű komlói költségvetésről. A szemináriumi csoport résztvevőinek személyes visszajelzése szerint a lapban közölt információ nem felel meg a valóságnak, mivel a fenti költségvetési főösszeg az elmúlt évek átlagát tekintve koránt sem számít kiemelkedőnek.

(Forrás: <http://www.pecsma.hu/hirzona/rekordok-koltsegvetese-komlon/>)



Az Önkormányzat 63/2011. (XII.30.) számú kormányrendelet 2. paragrafus 1. bekezdése szerinti saját bevételeit mutatja a 2014 -2017 években a következő táblázat. (Forrás: Kivonat a



SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Képviselőtestület 2014. március 6-i ülésének jegyzőkönyvéből, www.komlo.hu) – Komló Város Önkormányzat Képviselőtestületének 25/2014 (III.6.) számú határozata.

1. sz. melléklet				
Az önkormányzat 353/2011. (XII. 30.) Korm. rendelet 2. § (1) bekezdése szerinti saját bevételei 2014-2017. években				
Bevétel megnevezése	2014.	2015.	2016.	2017.
Helyi adóból származó bevételek	674000	700000	710000	720000
Az önkormányzati vagyon és az önkormányzatot megillető vagyoni értékű jog értékesítéséből és hasznosításából származó bevétel	4480	10000	20000	20000
Osztalék, a koncessziós díj és a hozambevétel	98426	68000	68000	54000
Tárgyi eszköz és immateriális jószág, részvény, részesedés, vállalat értékesítésből vagy privatizációból származó bevétel	0	0	0	0
Bírság, pótlék és díjbevétel	6000	6000	6000	6000
Kezességvállalással kapcsolatos megtérülés	0	0	0	0
Összesen:	782906	784000	804000	800000
50%	391453	392000	402000	400000

A fenti táblázat szerint Komló Város Önkormányzata számol a helyi adóból származó bevételek növekedésével. E tény alátámasztja azt, hogy érdemes Komló város Önkormányzatának vállalkozásközpontú stratégiai irányokban gondolkodnia. Mint azt a szemináriumon polgármester úr is kiemelte, legfontosabb szempont a munkahelyteremtés. Erre úgy nyílik lehetőség, hogy a munkahelyeket a fellendülő vállalkozások teremtik meg. S az idetelepülő illetve helyi vállalkozásokat tudja az Önkormányzat megfelelő ösztönzőkkel pozitív irányban befolyásolni.

Városfejlesztés tudatos nyitottsággal



A vezetői konzultáció során olyan javaslatok mellett tették le voksukat a város vezetői valamint a

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



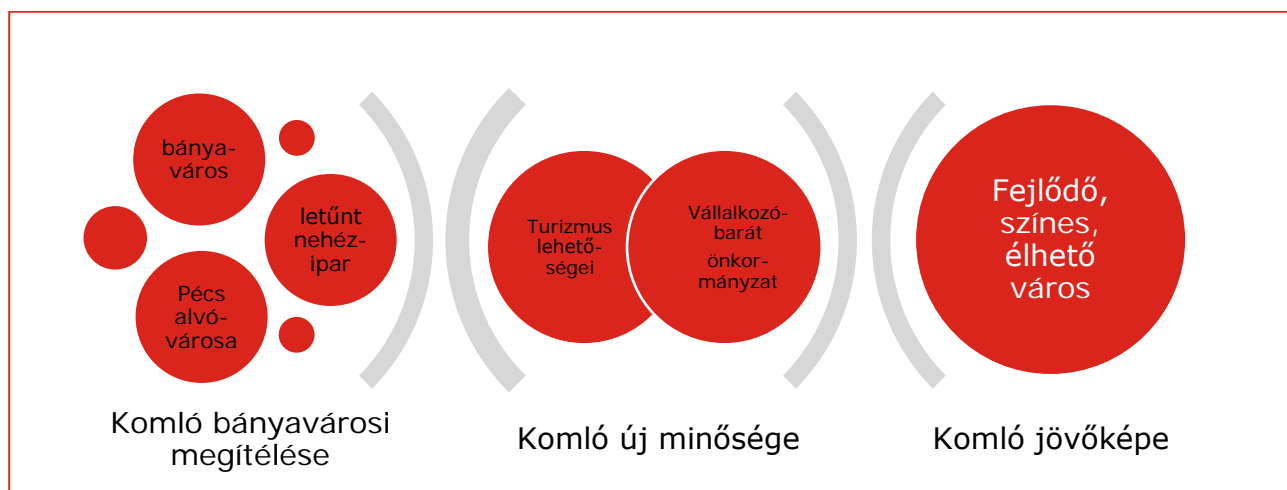
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

csoportok tagjai és a meghívott szakértők és vendégek, amelyek a mellékelt ábrán bemutatott szempontokhoz illeszkednek. A fenntartható fejlődés, a gazdálkodás fenntarthatósága akkor érhető el, ha az Önkormányzat, s vele együttesen a Polgármesteri Hivatal is tudatosan olyan vállalkozásbarát, nyitott és befogadó gazdasági hozzáállást tanúsít, mellyel a helyi vállalkozások száma, s ezzel párhuzamosan a munkahelyek száma is nő.

A kihívás megfogalmazása

Komló kihívása, hogy kiszabaduljon abból a külső megítélésből, amely szerint bárki első reakciója azonnal egy és ugyanaz, ha Komlót említik számára. Ez pedig az, hogy Komló = bányaváros.

A város fenntarthatósága az önkormányzati szakértők és a szervezetfejlesztő tanácsadó meglátása szerint egyaránt döntően függ attól, hogy sikerül-e megtalálni az egyensúlyt abban, hogy a bányavárosi megítélést néhány más prioritással először feldúsítsák, majd a bányaváros képet elhomályosítsák illetve a várostörténet-turizmus és a képzés irányába haszonná érelve, a bányászat prioritást nem megtagadva, hanem kihasználva átfordítsák a városképben.



A múlt és a jelen szintézise

A múlt aktív megőrzésére és a jövőbe való átvezetésére néhány kezdeményezés már felmerült Komló városában. Ezek többek között a következők:

- „**tan-bánya—nemzetközi vājāriskola**” kezdeményezés és ötlet
- „**Ipari emlékek nyomában**” – tematikus, térségi ipartörténeti turistaútvonall

Mindez nem jelent mást, mint a térség bányászati célú újra definiálásának kezdetét, tudatos átalakítását.

Komló Város Integrált Városfejlesztési Stratégiája (2010. év) így fogalmaz: „A marketing nem csupán cél, hanem eszköz is a turizmus területén. Egyrészt természeti és kulturális értékeivel, hangulati elemek kialakításával a várost el kell adni a potenciális odalátogatók körében. Másrészt a rendezvények növelik a turisztikai vonzerőt, egyben a résztvevők az arcukat további fejlesztésének és kommunikálásának az eszközévé válnak. A rendezvényeket tudatosan használni is kell a városmarketing céljaihoz. A turizmus fejlődése a vendéglátásból származó bevételeken felül azért is fontos a városnak, mert a turisztikai attrakciók és a turizmust támogató szolgáltatások és kulturális események a város lakói számára is növelik az elérhető, minőségi szolgáltatások körét.”

A fejlesztés társadalmi alapjai és háttere



Mindezt egy olyan személyes élményekkel és emberi környezetben szükséges megoldani, amelynek jellemzője, hogy a város lakossága jelentős részének egy-két évtized távlatában a bánya adta a munkahelyet, illetve bővebben a családfenntartás alapját. A kötődések jelentősek nemcsak a lelkekben, hanem a belső azonosulás jelképszerűen mai is a bányászmult, ami megjelenik a város címerében, a köztéri szobrokban, utcanevekben.

Egy a gazdasági fenntarthatóságot erősítő fejlesztési program is akkor lehet igazán hatásos és eredményes, valamint folyamatos külső szakértői impulzus nélkül működtethető (így kisebb közvetlen befektetést igényel), ha mint erőforrásra épít a városban meglévő hagyományokra, erősségekre.



A bányászat Komló számára 1951-ben a városi rangra emelkedést, a város lakónegyedeinek gyors kiépítését, számos helyről érkező emberek erős asszimilációját, s egy biztos megélhetés képét jelentette. A férfiak bányamunkáját, illetve a bányászatot kiszolgáló egyéb üzemekben való munkáját kiegészítette az asszonyok könnyűipari munkája, azaz a ruhágyárnak dolgozó nők.



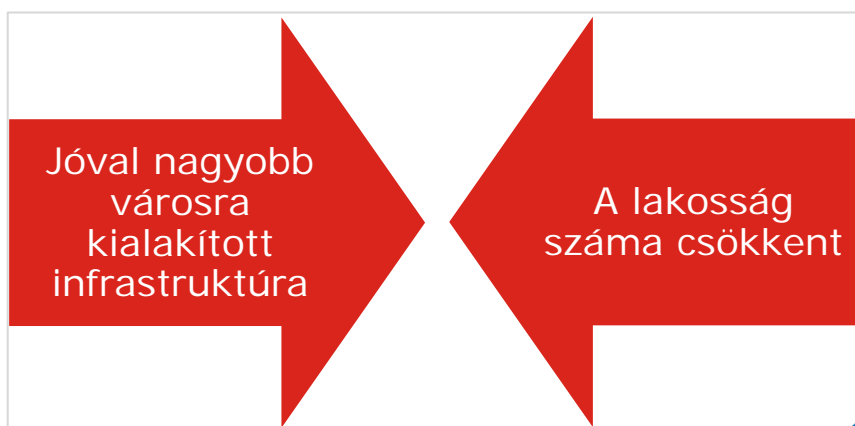
A bánya bezárt, a textilipar jelentős része is eltűnt. **A jelen helyzet legnagyobb kihívása a fenntarthatóság és a gazdálkodás kapcsán a szükséges új munkahelyek létrehozása.** A munkahelyek azonban önállóan nem jönnek létre, hanem csak vállalkozások által teremtetten, s ez hozta azt a felismerést, hogy a legnagyobb érték a **fenntarthatóság szempontjából a vállalkozásfejlesztés, a vállalkozások vonzása, ezáltal munkahelyek teremtése.**

A munkahelyek szempontjából fontos, hogy nemcsak Komlóban, hanem a nagyvárosi és kisfalvas térségben és környezetben gondolkodnak, ami segíti a nagyobb halmazon való megoldásgenerálás lehetőségeinek megjelenését. Ilyen stratégiai prioritás és érdek Pécs városának fejlődése és munkahelyteremtése, ami a 20 km-re fekvő Komló számára egyfajta rövidtávú ingázós megoldást jelent.

Komló kihívásai: meglevő nagy infrastruktúra és zsugorodott város

Komló egyik legnagyobb kihívása, hogy egy 50.000 fős város egyre öregedő alap infrastruktúrája van a város „alatt”, ami stratégiai beruházásokkal lenne illeszthető a jelenlegi 20 000-25

000 lélekszámú város visszafogottabb igényeire. Jelenleg az összes közmű átmérője, elosztása, a szállított mennyiségek mind az 50 000 főt akarják szolgálni.



A városi „gondoskodás” régi terméke a fűtéssel kapcsolatos helyzet, amelyben nincsenek leválasztható elemek, így mindenki kapja, vagy nem kapja a fűtést még akkor is a helyiségekben lévő csőrendszereken keresztül, ha van önálló mérője. Ebből adódóan a városi távhőszolgáltatás az 1,4 milliárdos éves bevételből évi 700 millió Forint kintlévőséggel kénytelen szembenézni és kezelni.

A város legnagyobb foglalkoztatója az önkormányzat

A városban a legnagyobb foglalkoztató az önkormányzat és intézményei, melyek által megvalósított foglalkoztatás a néhány évvel ezelőtti 700 főről csökkent, s jelenleg 450 főt tesz ki. A munkahelyek megfelelő számú rendelkezésre állása a város lakosságának megélhetőségének előfeltétele, és mint ilyen kiemelt jelentőséggel bír. A fennmaradás, a növekedés és a bővülés motorja a város vállalkozásainak száma és mérete, eredménye által képzelhető el, miközben figyelembe kell venni a vállalkozások és a lakosság közötti egyensúly finomhangolását is. Ebben az egyensúlyban az önkormányzat nem csak önkormányzati, de foglalkoztatói szerepében is kulcs-szerepet játszik.

A fejlesztési területek meghatározása, a beágyazott fejlesztési koncepció

A vezetői konzultációk végén meghatározásra kerültek azok a témakörök, amelyek feldolgozására az interaktív szemináriumokon a tervek szerint sor kerül. Ezek a következők:

- A kintlévőségek kezelésének kérdésköre
- A bevételek növelésének lehetőségei
- Komló város hosszú távú fejlesztésének lehetősége

Míg a kintlévőség-kezelés és a bevételnövelés rövid- illetve középtávú fejlesztési területek, addig Komló jövőválasztása kifejezetten hosszú, akár évtizedeket is felölelő fejlesztési terület.

A fenti fejlesztési területeket megvizsgálva az interaktív szemináriumok során kell elemezni a kockázatok lehetőségeit, illetve az azok elhárítására alkalmas lépéseket, valamint a tudásmegosztás mikéntjét.



Lezárás és értékelés

Az interaktív szemináriumokat erős vezetői támogatással, jól szervezett és alaposan előkészített munka jellemezte, mely a gondos projektvezetésnek köszönhető.

Ehhez járult még hozzá a tanácsadói szaktudás és tapasztalat, valamint a résztvevők bátor, tanulásra és fejlődésre nyitott hozzáállása.

Különösen nagy figyelmet érdemes fordítani a létrejött stratégiai tervek kommunikációjára mind az Önkormányzaton belüli, mind az azon kívüli célcsoportok számára. Ezt a következő ábra hivatott szemléltetni.



A résztvevők által is konstruktívnak mondott csoportmunka előnye a kölcsönös kommunikáció, az egymás meghallgatására és megértésére irányuló figyelem volt. A tanácsadási folyamat további hozzáadott értéke az alkalmazott szervezetfejlesztési módszertanok elsajátítása, mely más alkalmak, projektek során – a mindennapi munkát hatékonyabbá és eredményesebbé téve – alkalmazhatók.

