



Tanulmány

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

HELYZETFELMÉRÉSI DOKUMENTUM

**ÉRD MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZATA
ÁROP-3.A.2-2013-2013-0003 kódszámú „Önkormányzati
szervezetfejlesztés Érd városában” projekt**



2014. április 30.



DOKUMENTUM ADATLAP

A projekt címe:	Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában
A pályázat kódszáma:	ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0003
Fejlesztési elem:	3. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása
Dokumentum címe:	Tanulmány a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú stratégiájáról- Helyzetfelmérési dokumentum
Dokumentum verziószáma:	v3.0
Módosítás rövid leírása:	Véleményezési észrevételek átvezetése
Dokumentum készítője:	AAM Tanácsadó Zrt. (a továbbiakban Tanácsadó)
Dokumentum készítésének dátuma:	2014. április 30.



TARTALOMJEGYZÉK

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
2. BEVEZETÉS	6
2.1. Előzmény	6
2.2. Projekt célja	7
3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS	8
4. MŰKÖDÉSI GYAKORLAT FELMÉRÉSE	12
4.1. Gazdálkodás	12
4.2. Feladat ellátás	24
4.3. Szervezet	38
4.4. Folyamat	49
4.5. Fejlesztések	53
5. FORRÁSJEGYZÉK	62



1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Jelen dokumentum az ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0003 kódszámú pályázat „Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában” projekten (a továbbiakban Önkormányzati szervezetfejlesztési projekt) belül a 3. sz. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása részfeladathoz kapcsolódóan a Helyzetfelmérési fázis működési gyakorlat megállapításokat rögzíti. A jelen projekt Stratégiai akcióterv dokumentumban kerülnek rögzítésre a helyzetfelmérés eredményei alapján azonosított, vezetői és munkatársi elvárásokból, illetve a kapcsolódó pályázati követelményekből levezetve az Önkormányzat részére költségcsökkentést és/vagy hatékonyságnövelést célzó rövid-, közép, illetve hosszú távú stratégiai akció javaslatok. A stratégiai akciók tervezéséhez kapcsolódóan alkalmazott módszertani megközelítésünket az alábbi ábra szemlélteti:



1. ábra Módszertani megközelítés



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

Az egyes stratégiai akciók esetében a Stratégiai akcióterv dokumentumban a stratégiai céltérképnek megfelelően meghatározásra kerül az egyes területek szerint az akciók célja, végrehajtásának tervezett ütemezése, az akciók végrehajtásával megcélzott eredmények, valamint az egyes stratégiai akciók végrehajtásának javasolt prioritása.

A jelenlegi gyakorlat felmérése során kiemelt cél, hogy rávilágítsunk azon területekre, melyek esetében megtakarítási, árbevétel növelési, illetve szolgáltatásfejlesztési potenciál realizálható anélkül, hogy sérülne a folyamatos és gördülékeny működés, valamint a jogszabályoknak való megfelelés.



2. BEVEZETÉS

Jelen dokumentum az ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0003 kódszámú pályázat „Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában” projekten belül a 3. sz. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása részfeladathoz kapcsolódóan a feladat végrehajtásába bevont AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. (AAM) szerződésben vállaltak szerinti teljesítését foglalja össze.

A fejlesztési elem célja a működési gyakorlat alapján azonosított, vezetői és munkatársi elvárásokból, illetve a kapcsolódó pályázati követelményekből levezetve az Önkormányzat részére költségcsökkentést és/vagy hatékonyságnövelést célzó rövid-, közép, illetve hosszú távú stratégiai akciók definiálása. A dokumentum tartalmazza a stratégiai akciók tervezéséhez előzetesen elvégzett helyzetfelmérési vizsgálatok eredményeit.

2.1. ELŐZMÉNY

Érd Megyei Jogú Város Önkormányzata (a továbbiakban Önkormányzat vagy Hivatal) szervezési és szervezeti megoldásainak megújítását tűzte ki célul, amelyet a 2008-ban az Államreform Operatív Program ÁROP-3.A.1/B-2008-0004 kódszámú „Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának komplex szervezetfejlesztése – A közszolgálati folyamatok, az irányítási rendszer, a belső együttműködés és a koordináció, valamint a kapcsolódó informatikai alkalmazások fejlesztése”, „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése a Közép-magyarországi régióban” tárgyú pályázat elnyerésével kívánta megvalósítani. Az Önkormányzat ÁROP-3.A.1/B-2008-0004 kódszámú pályázata pozitív elbírálást kapott, amely a szervezetfejlesztési és folyamatfejlesztési munkák megvalósítására biztosított forrást. A projekt célja az Érd Polgármesteri Hivatalának a közszolgálati folyamatainak fejlesztése minőség, átfutási idő, hatékonyság és eredményesség tekintetében. További projekt cél az irányítási rendszer és vezetői döntéstámogatás korszerűsítése, illetve a belső koordináció és együttműködés javítása - mindezt stratégiai szemléletben, az érintettekkel aktívan együttműködve, a kapcsolódó informatikai rendszereket továbbfejlesztve. A projekt megvalósítása 2010.07.05-ig megtörtént, az eredménytermékek működtetésére vonatkozó öt éves fenntartási időszak még tart.



2.2. PROJEKT CÉLJA

Az Önkormányzat hatékonyságának folyamatos fejlesztése továbbra is kiemelt célként szerepel az Önkormányzat programjában, ezért a most futó ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0003-as projekt keretén belül fő célja, hogy hatékonyabbá tegye az Önkormányzat működését, gyorsítsa a gazdasági és egyéb folyamatok átfutását, javítsa a döntési mechanizmus hatékonyságát, a gazdálkodás tervezését, ellenőrzését, valamint az Önkormányzat külső-belső kapcsolatrendszerét.

A fejlesztés kiemelt célja az önkormányzatokat érintő feladatváltozások következtében a Polgármesteri Hivatal és az önkormányzatok által felügyelt intézmények szervezeti működésében szükségessé vált változások felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása, valamint a magyar kormány részéről elfogadott Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban (a továbbiakban: Magyar Program) meghatározott beavatkozási területekben, a működés és költséghatékonyság növelése terén történő előrelépés támogatása.



3. MÓDSZERTANI MEGKÖZELÍTÉS

A jelen dokumentum célja az önkormányzati működés magas szintű áttekintése és értékelése, melynek eredményeképpen kialakításra kerül az Önkormányzat rövid-, közép és hosszú távú költségcsökkentést, hatékonyságnövelést, bevételnövelést és szolgáltatásfejlesztést célzó stratégiája.

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



2. ábra Módszertani megközelítés



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

A fejlesztési lehetőségek közötti összefüggésrendszer, valamint kapcsolódások azonosítása céljából a stratégiai akciókat fejlesztési céltérkép tartalmazza. Az egyes stratégiai akciók esetében a komplexitás, pályázati források rendelkezésre állása és fejlesztések közötti függőségek alapján a fejlesztési céltérkép rögzíti, hogy az egyes elemek megvalósítása rövid-, közép és hosszú távon javasolt. .

Az egyes stratégiai akciók esetében a stratégiai céltérképnek megfelelően meghatározásra kerül az egyes területek szerint az akció célja, végrehajtásának tervezett ütemezése, az akciók végrehajtásával megcélzott eredményei, valamint az akciók javasolt prioritása.

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

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

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



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



3. ábra Elemzési szempontrendszer



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

1. Gazdálkodás

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

2. Feladat ellátás

- Az Önkormányzat által kötelező és opcionálisan ellátott feladatok áttekintése.

3. Szervezet

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

4. Folyamat

- Az Önkormányzat által alkalmazott folyamatrendszer áttekintése.

5. Fejlesztés

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

A jelenlegi gyakorlat értékeléséhez kapcsolódó fő megállapításokat a jelen dokumentum alábbi fejezeteiben vizsgálati területenként foglaljuk össze. A megvalósításra javasolt stratégiai akciókat a Stratégiai akcióterv című dokumentum rögzíti.



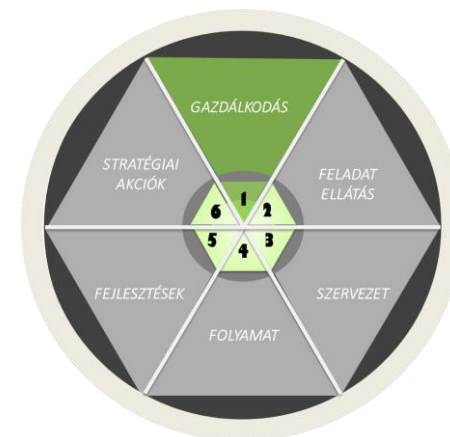
4. MŰKÖDÉSI GYAKORLAT FELMÉRÉSE

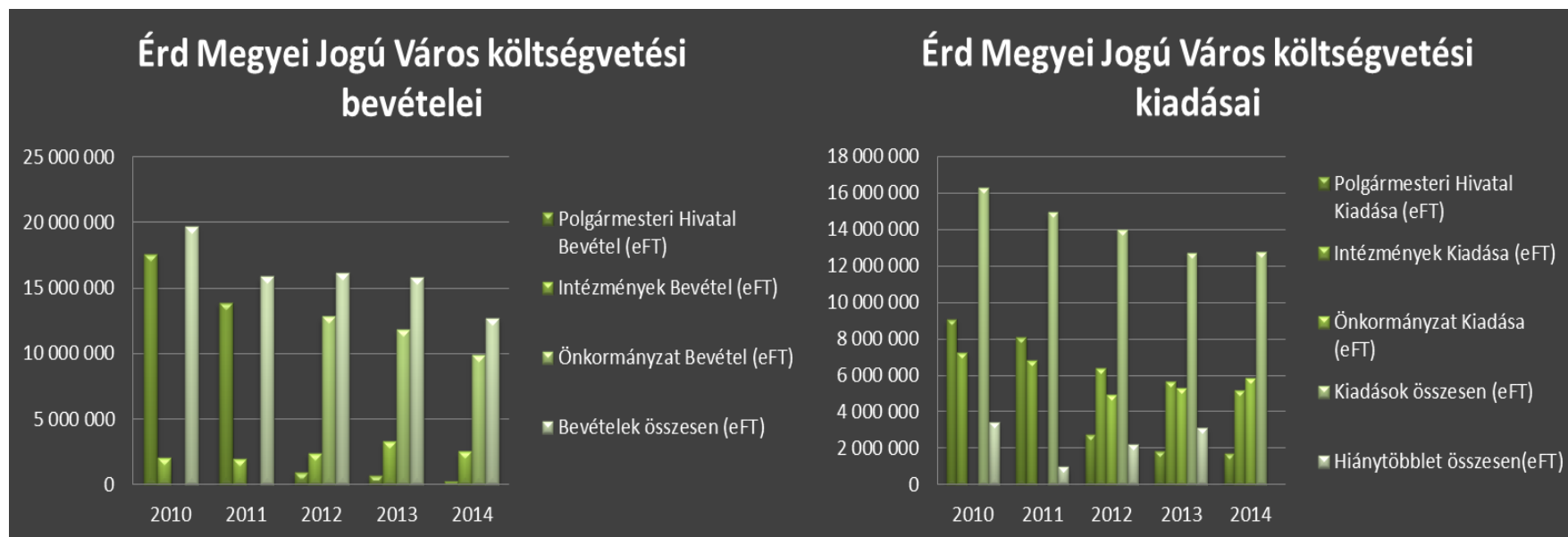
4.1. GAZDÁLKODÁS

Az ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0003 „Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában” című pályázat (továbbiakban: projekt vagy pályázat) 3. számú Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása feladat keretén belül Érd Önkormányzatának elsődleges célja a fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megvalósítására szolgáló strukturális változtatások feltérképezése, az Önkormányzat költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának vizsgálata, a potenciális költségcsökkentés és hatékonyságnövelés elemeinek feltárása, valamint a rövid, közép- és hosszú távú stratégia kidolgozása.

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

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



Megállapítások a költségvetési bevételekkel, kiadásokkal kapcsolatban

4. ábra. Érd Megyei Jogú Város költségvetési bevételeinek és kiadásainak alakulása

Az összesített bevételek a 2010-2014 közötti vizsgált időszakban csökkenő tendenciát mutatnak, a különbség közel 4.939 e Ft, amely hozzávetőleg 24%-os csökkenést jelent a bevételek alakulására vonatkozóan.

A Polgármesteri Hivatal bevétel csökkenése és párhuzamosan az önkormányzati bevétel növekedése jelentős költségvetési és finanszírozási struktúra váltás eredménye volt a 2011-2012 közötti időszakban.

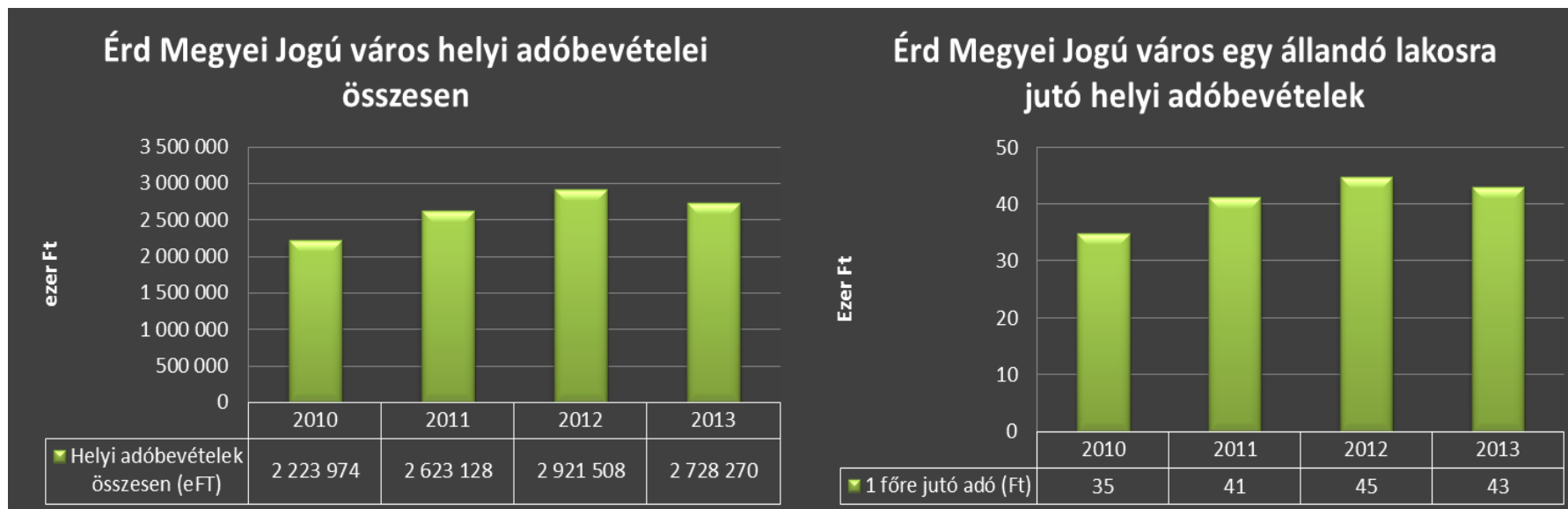
2010 és 2013 között hasonló az intézményi bevételek volumene, 2013-14 között az intézmények tervezett saját bevételei közel 1 mrd Ft-tal csökkenek. Az önkormányzati bevételek nagy mértékben két ütemben csökkentek, a 2010-2011-es és 2013-2014-es időszakban.



A kiadások csökkenésének tendenciája azonos a bevétel csökkenés ütemével és időzítésével. Szignifikáns csökkenést a 2010. évről 2011. évi változás, illetve a 2013. és 2014. évi költségvetés különbözete mutat.

Az intézményi kiadások alakulása a bevételekkel analóg módon 2012 és 2013 között változott. A szervezeti és finanszírozási átalakításokat részben a KLIK kialakítása, részben a Járási Hivatalok bevezetése indokolja.

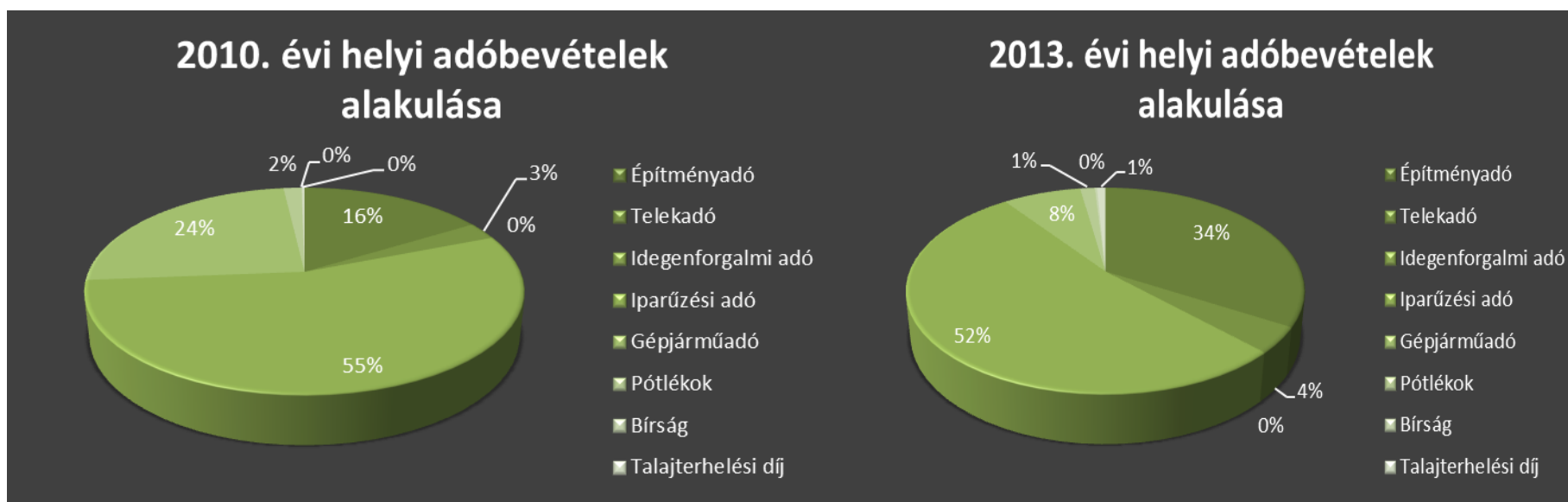
Megállapítások a helyi adóbevételek alakulásához kapcsolódóan



5. ábra Helyi adóbevételek alakulása a 2010-2013 közötti időszakban

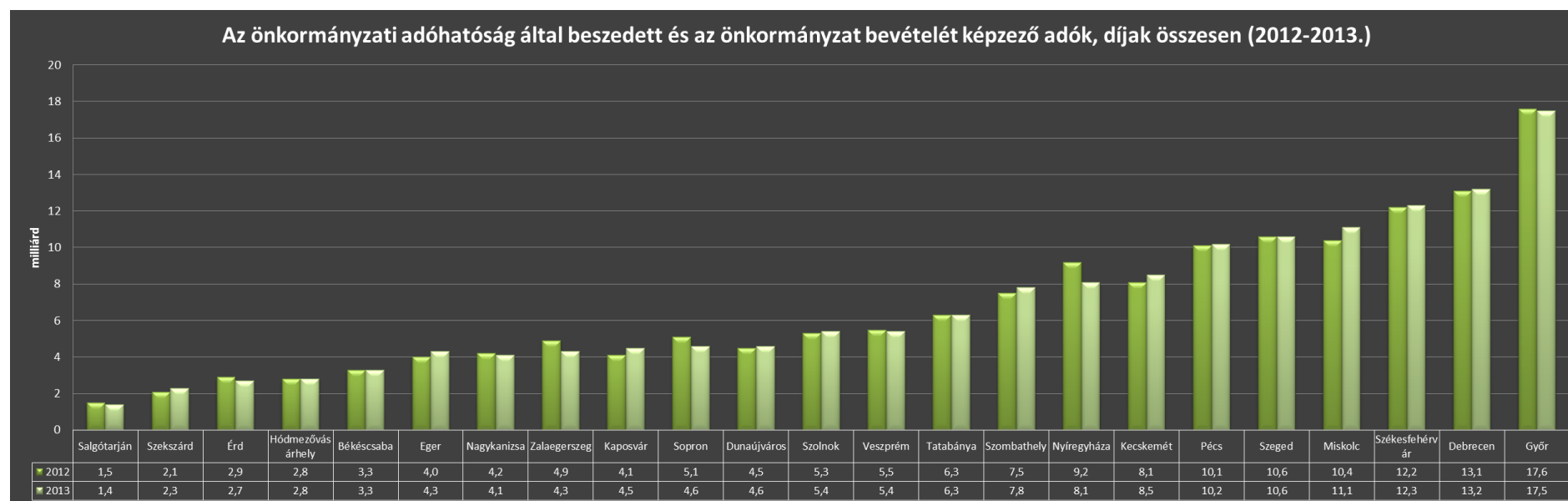


2010 és 2014 között a helyi adóbevételek volumene stagnált, kismértékű növekedést mutat 2014-ben a 4 évvel korábbi értékhez viszonyítva. Az egy lakosra jutó helyi adóbevételek aránya folyamatosan nőtt 2010 és 2012 között. A 2013. évben kisebb visszaesés azonosítható melynek oka, hogy 2013. január 1-től a gépjárműadó bevétel 60%-a állami bevételt képez.



6. ábra Helyi adóbevételek alakulása adónemenként a 2010-2014 közötti időszakban

A helyi adók alakulása esetében az egyes adónemek esetében megállapítható, hogy a gépjárműadó kivételével valamennyi adónem esetében növekedési tendencia azonosítható. A gépjárműadó éves értéke csaknem 60%-al csökkent a 2010. évi értékhez viszonyítva. Az egyes adónemek tekintetében a portfólióban legnagyobb volument képviselő ingatlanadó csaknem megháromszorozódott a 2010. évi értékhez viszonyítva.

Megállapítások a helyi adóbevételek alakulásának megyei jogú városokkal vizsgált összehasonlítása alapján**7. ábra Önkormányzat bevételeit képező adók, díjak megyei jogú városok (2012-2013)**

Az önkormányzati adóbevételek a vizsgált időszakban az önkormányzatok többségénél csökkent, melynek oka, hogy a befolyó gépjárművek után befizetett adó mértéke országos szinten 8,8 Mrd Ft-tal csökkent. Érd városa a megyei jogú városok között a 3. legalacsonyabb adóbevétellel rendelkező település, ezért az adóbevételek csökkentésének eredményeképpen bekövetkezett közel 7%-os adóbevétel csökkenés nagy kihívások elé állította a várost. Zalaegerszeg volt az egyetlen megyei jogú város, ahol Érd városát meghaladó mértékben elérte a 12%-ot az adóbevételek csökkenése, a megyei jogú városok több, mint 90%-át kevésbé negatívan érintették az intézkedések.



ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0003: „Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában”

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



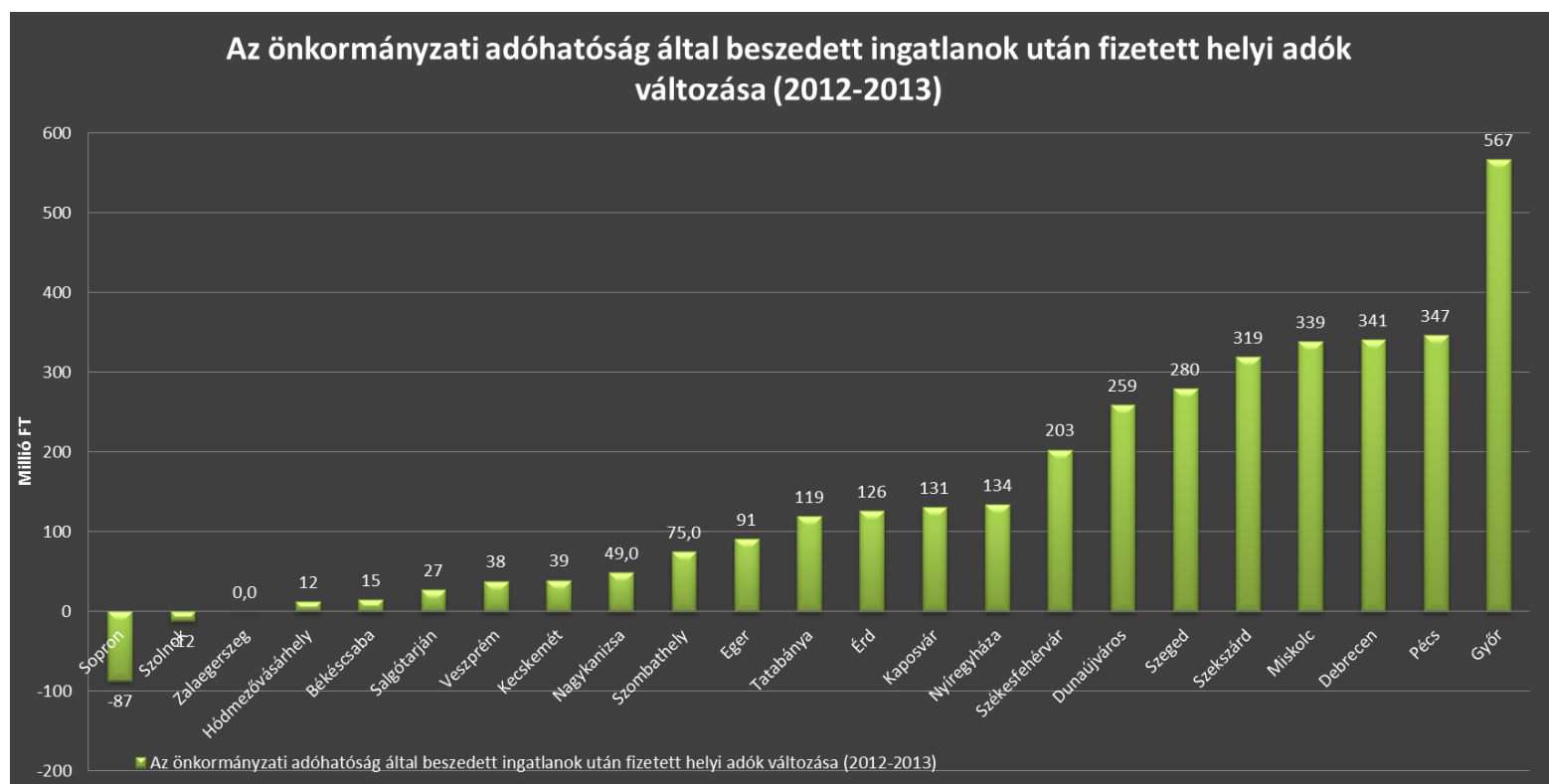
A korábban bemutatott adóbevétel csökkenés gyöker okát, a gépjármű adóbevétel csökkenés 2012-2013 évi alakulását vizsgálva megállapítható, hogy a megyei jogú városok esetében a legnagyobb mértékű csökkenés Érd városában következett be.

A fenti bevétel kiesés kompenzálásának forrásaként az előzetes várakozások szerint a HIPA bevételnövelés, illetve a vagyoni típusú adóztatás szolgált. Az alábbi pontokban részletesen megvizsgáljuk, hogy a megyei jogú városok esetében, kiemelten Érd megyei jogú város esetében teljesíthetők voltak-e ezen előzetes várakozások.



9. ábra HIPA adó bevételek alakulása megyei jogú városok (2012-2013)

A helyi iparüzési adóbevételeket vizsgálva a 2011 és 2013 közötti időszakban megállapítható, hogy Érd városában a 2011 és 2012 közötti időszakban kismértékű növekedést követően csökkentek az adóbevételek a 2013-as évben. Az Érd esetében tapasztalható csökkenő HIPA volumen általános tendenciaként azonosítható a megyei jogú városok negyedénél növekedtek a HIPA bevételek, azonban a növekedés mértéke egyetlen város esetében sem haladta meg az 5%-ot.



10. ábra Az önkormányzati adóhatóság által beszedett ingatlanok után fizetett helyi adók változása

A gépjárműadók csökkenésének ellensúlyozásául szolgáló ingatlanok után fizetett helyi adók változása esetében megállapítható, hogy a megyei jogú városok esetében jellemzően az adóbevételek növekedése tapasztalható a 2012-2013-as időszakban, azonban az önkormányzatok többségénél az azonosított adóbevétel növekedés elmaradt a gépjármű adó csökkenésének mértékétől. Érd megyei jogú város esetében a



növekedés mértéke átlagos, azonban a 126 millió Ft-os árbevétel növekedés nem kompenzálta a gépjármű adó csökkenéséből következő bevétel kiesést.

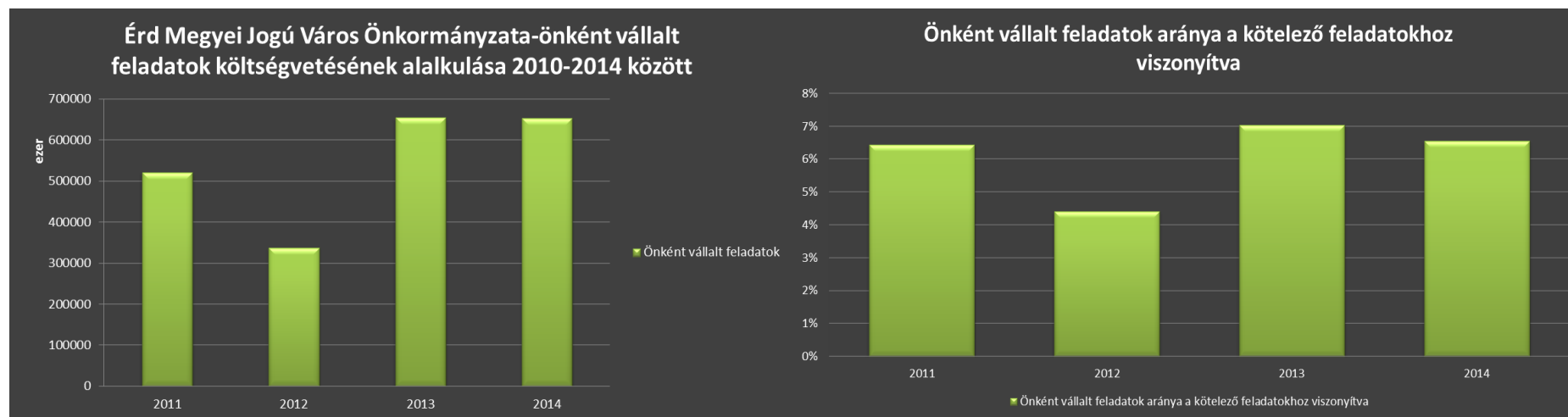


11. ábra Egy lakosra jutó helyi és maradó önkormányzati adóbevételek megyei jogú városok (2013)



Az egy lakosra jutó adóbevételek vizsgálata alapján megállapítható, hogy Érd városa a megyei jogú városok között az egy lakosra vetített adóbevételek tekintetében az utolsó előtti helyen szerepel. Az egy lakosra vetített adóbevételek tekintetében a legmagasabb bevétellel rendelkező Győr városában több, mint háromszor akkora bevételekkel gazdálkodhat a városvezetés, mint Érd megyei jogú város esetében.

Hangsúlyozandó azonban, hogy az egy lakosra jutó alacsony adóbevételektől függetlenül a vizsgált 2010-2013-as időszakban az önkormányzat önként vállalt feladatainak költségvetési értéke folyamatosan növekvő tendenciát mutat az alábbiak szerint:



12. ábra Érd megyei jogú város önként vállalt feladatok változása (2011-2014)

Az önként vállalt feladatok költségvetési finanszírozási szükséglete a 2010-2014-es időszakban több, mint 130 m Ft-os növekedést mutat, mely a 2014-es évben már tervezetten eléri a kötelező feladatokra allokált költségvetési érték 7%-át.

A helyzetfelmérés keretében végrehajtott interjúk alapján megállapítható, hogy az Önkormányzat egyik kiemelkedő gazdálkodási nehézségét a fenti helyi adóbevételek behajtása jelenti. Bár a helyi adóbevételek folyamatosan nőnek, az évek során nagymértékű, közel 2 Mrd Ft-os kintlévőség állományt halmozott fel az Önkormányzat.



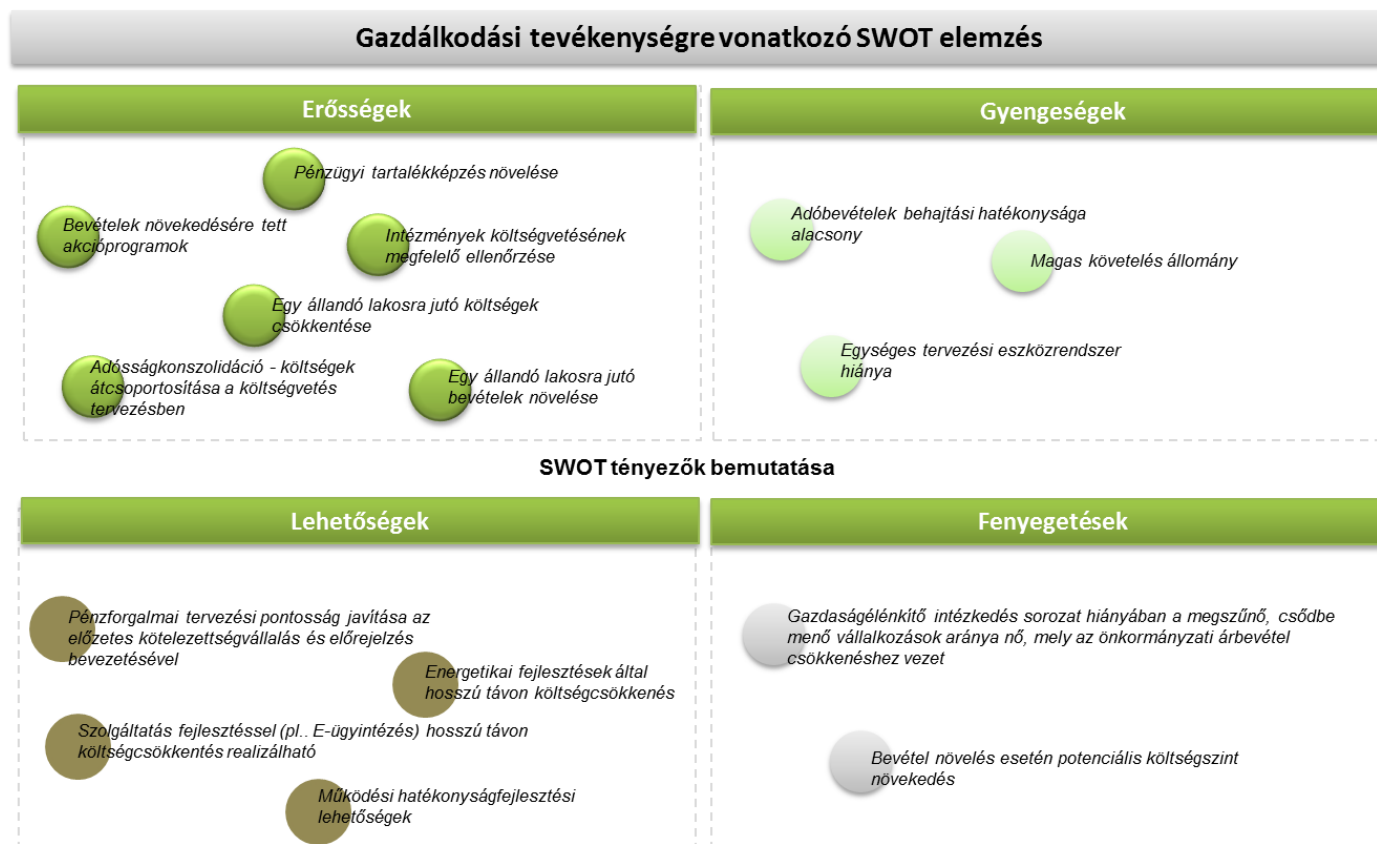
Adónem	Bruttó érték	Követelés összege	Behajthatatlan tartozás	Értékvesztés	Hajtható hátralék
Építményadó	304 486 116	288 209 784	89 066 039	147 293 775	199 143 745
Telekadó	58 692 680	57 868 980	2 199 100	24 721 574	55 669 880
Iparűzési adó	544 634 997	540 077 671	343 491 009	416 599 723	196 586 662
Gépjárműadó	427 661 520	426 706 974	300 285 879	290 338 805	126 421 095
Pótlék	538 505 483	538 505 483	486 564 406	459 521 546	51 941 077
Bírság	36 486 720	34 157 191	15 996 201	28 452 226	18 160 990
Összesen	1 910 467 516	1 885 526 083	1 237 602 634	1 366 927 649	647 923 449

A 2013. évi rendelkezésre álló adatok alapján a hajtható hátralék aránya a teljes bruttó követelés kevesebb, mint 35%-a. A behajthatatlannak minősített követelés állomány eléri a 1,2 Mrd Ft-ot.

A helyzetfelmérés keretén belül végrehajtott pénzügyi, gazdálkodási gyakorlat elemzése és értékelése alapján megállapítható, hogy a vizsgált 2010-2014-es időszakban bekövetkezett önkormányzati költségvetési bevételek csökkenése, továbbá a kötelező feladatok és növekvő költségvetési kötelezettséggel járó önként vállalt feladatok finanszírozási szükségletének növekedése egyértelműen az önkormányzat által szabadon felhasználható források csökkenéséhez vezetett. Az önként vállalt feladatok növekedésének oka egyértelműen az Érdi Közterület fenntartó Intézmény vállalkozói tevékenységéből fakad, melynek bevételi forrása a saját bevétele. A szabadon felhasználható források szűkülése miatt a jelen projekt keretén belül a Stratégiai akcióterv c. dokumentumban rögzített fejlesztési javaslatok esetében a vizsgálat során nem volt azonosítható a fejlesztések végrehajtásához szükséges mértékű, szabad belső források rendelkezésre állása. Az egyes fejlesztési akciók esetében felsőszintű javaslat rögzíti a fejlesztés végrehajtásának forrását, mely a fentiekre tekintettel elsősorban pályázati forrásként, külső forrásbevonást célzó gazdasági együttműködésként és belső kapacitás átcsoportosításként került meghatározásra.



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

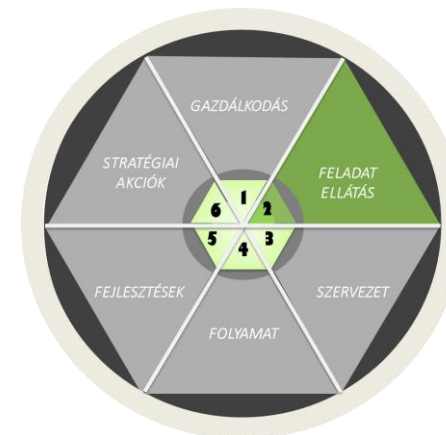


13. ábra Gazdálkodás jelenlegi gyakorlat SWOT elemzése



4.2. FELADAT ELLÁTÁS

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



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

Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
Településfejlesztési és településrendezési feladatok	
Településfejlesztés	
Településrendezés	
Helyi építészeti örökség értékeinek feltárása, védetté nyilvánítása, fenntartása, védelmének biztosítása	
	Tervtanács működtetése
Településüzemeltetés	
Köztetető fenntartása és üzemeltetése	
Közvilágítás biztosítása a település közigazgatási területén	A város adventi időszakban történő díszkivilágítása



Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
Helyi közutak és tartozékainak kialakítása és fenntartása	
A közúti közlekedés tervezése, fejlesztése, szabályozása és ellenőrzése, a közúti közlekedés szervezeti és működési feltételeinek meghatározása, a közúthálózat fejlesztése, fenntartása, üzemeltetése	
Közúti járművel történő várakozás (parkolás) biztosítása	
Gyalogos átkelőhelyek megvilágítása, gyalogos átkelőhelyhez vezető szilárd burkolatú járda, gyalogút, gyalogos felállóhely és gyalogos biztonsági berendezések létesítése, fenntartása, valamint vasúti gyalogos átkelőhely létesítése	
Helyi közutak közútkezelői feladatainak ellátása	
A helyi közutak forgalmi rendjének kialakítása, legalább ötévenkénti felülvizsgálata	
A helyi közutak tisztán tartása, a hó eltakarítása, továbbá az út síkossága elleni védekezés	
Útellenőri szolgálat működtetése	
Közparkok, (játszóterek stb.) egyéb közterületek kialakítása, fenntartása	
Kéményseprő-ipari kötelező közszolgáltatás biztosítása Érd területén	
Közterületek, Önkormányzati közintézmények elnevezése	
Közterületek, önkormányzati tulajdonú közintézmények elnevezése	Utcanév kataszter elkészítése
Egészségügyi alapellátás	



Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
Háziorvosi, házi gyermekorvosi ellátás (ellátási szerződéssel)	
Fogorvosi alapellátás, iskolafogászat, ifjúsági fogászat (ellátási szerződéssel)	
Alapellátáshoz kapcsolódó ügyeleti ellátás (ellátási szerződéssel)	
Védőnői ellátás	
Iskola-egészségügyi ellátás	
Egészségügyi alapellátási körzetek kialakítása	
A tulajdonában és fenntartásában lévő, szakellátást biztosító egészségügyi szolgáltató működtetése (Járóbeteg szakellátás.)	
Környezet-egészségügy	
Köztisztasági, településtisztasági feladatok ellátása	
Rovarok és rágcsálók irtása	
A település környezet-egészségügyi helyzetének figyelemmel kísérése	
Együttműködés egészségfejlesztési tevékenységekben, ezek támogatása, és aktív kezdeményezése	
Közterületek szervezett, rendszeres tisztán tartása	
Óvodai ellátás	
Óvodai ellátás	



Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
Önkormányzati intézmény alapításával és fenntartásával vagy köznevelési szerződés révén az óvodai nevelés biztosítása	
Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelése	
Kulturális szolgáltatás, közművelődési tevékenység támogatása	
Kulturális örökség helyi védelme	Múzeum fenntartása
Települési könyvtári feladatok ellátása	
Közművelődés feltételeinek biztosítása	
Helyi közművelődési tevékenység támogatása	
Közművelődési intézmény biztosítása	
Szociális- gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások	
Aktívkorúak ellátása - foglalkoztatást helyettesítő támogatás	
Aktívkorúak ellátása - rendszeres szociális segély – mentesített	
Aktívkorúak ellátása - rendszeres szociális segély – egészségkárosodott	
Lakásfenntartási támogatás	
Átmeneti segély	
Köztetetés	



Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
Közigyógyellátás	
Adósságkezelési szolgáltatás	
Családsegítő Szolgálat - családsegítés	
Rendszeres gyermekvédelmi kedvezmény	
Kiegészítő gyermekvédelmi támogatás	
Óvodáztatási támogatás	
Rendkívüli gyermekvédelmi támogatás	
Módszertani Gyermekjóléti Központ	
	Vis maior támogatás
	Százévesek támogatása
	Szennyvízhálózatra való csatlakozás, hálózat kiépítésének támogatása
	Ápolási díj méltányossági alapon
	Temetési segély
	Tüzelő támogatás



Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
	Szenvedélybetegek alacsony küszöbű ellátása
	Támogató szolgálat
	Utcai szociális munka
	Tanulóbérlet biztosítása
	Újszülöttek támogatása
	Tanulmányi ösztöndíj biztosítása – Tehetséggondozó Ösztöndíj és Esélyteremtő Ösztöndíj
Habilitációs Központ - Fogyatékosok nappali ellátása	
	Szociális foglalkoztatás
Időseket Ellátó Központ	
- Étkeztetés	
- Házi segítségnyújtás	
- Idősek nappali ellátása	
- Idősek Otthona	
Pszichiátriai, szenvedélybetegek nappali ellátása	



Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
Időskorúak gondozóháza	
Bölcsődei ellátás	
Gyermekek átmeneti gondozása, helyettes szülői hálózat	
	Jelzőrendszeres házi segítségnyújtás
Lakás- és helyiséggazdálkodás	
Az önkormányzat tulajdonában lévő lakások, és nem lakás céljára szolgáló helyiségek hasznosítása	
Hajléktalanok ellátása, rehabilitációja, megelőzés	
Átmeneti Ellátást Biztosító Központ - Nappali Melegedő	
- Férfi-női Átmeneti Szálló	
- Éjjeli Menedékhely	
- Családok Átmeneti Otthona	
Környezet- és természetvédelem, vízgazdálkodás, vízkárelhárítás	
A környezeti állapot figyelemmel kísérése, adatnyilvántartás és szolgáltatás teljesítése	
Környezetvédelmi program kidolgozása, jóváhagyása, az illetékességi terület környezeti állapotának elemzése, értékelése, erről évente a lakosság tájékoztatása; a környezetvédelmi program végrehajtása, a végrehajtás feltételeinek biztosítása, a program folyamatos felülvizsgálata	



Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
Stratégiai zajtérkép és intézkedési terv készítése	
Kiemelt oltalmuk biztosítása érdekében természeti értékek védetté nyilvánítása	
A helyi jelentőségű védett természeti terület fenntartása, természeti állapot fejlesztése, őrzés	Fundoklia tanösvény Tőzike tanösvény
A helyi vízi közüzemi tevékenység fejlesztésére vonatkozó - a vízgazdálkodás országos koncepciójával és a jóváhagyott nemzeti programokkal összehangolt – tervek kialakítása és végrehajtása	
A települési közműves vízszolgáltatás korlátozására vonatkozó terv jóváhagyása és a vízfogyasztás rendjének megállapítása	
A vízgazdálkodási feladatokkal kapcsolatos önkormányzati hatósági feladatok ellátása	
A helyi vízrendezés és vízkárelhárítás, az árvíz- és belvízelvezetés	
Szennyvízelvezetés, kezelés és ártalmatlanítás, csatornaszolgáltatás	
A hulladékgazdálkodásról szóló külön törvény szerint gondoskodik a nem közművel összegyűjtött szennyvizek ártalom-mentes elhelyezésének szervezéséről és ellenőrzéséről	
Hulladéklerakó rekultivációja - Tárnok	
	Környezetvédelmi Alap
	Zaj- és rezgésvédelem
Honvédelem, polgári védelem, katasztrófa védelem, helyi közfoglalkoztatás	



Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
Honvédelmi igazgatás és felkészítés	
Katasztrófavédelmi igazgatás és felkészítés	
Polgári védelmi kötelezettséggel kapcsolatos ügyintézés	
Települési polgári védelmi szervezet létrehozása és alkalmazása	
Oltóvíznyerési lehetőség biztosítása a tűzoltóság számára	
Munkavédelem, munkavédelmi feladatok	
Helyi adó, gazdaságszervezés, turizmus	
Helyi adóval, gazdaságszervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok ellátása	
Kistermelők, őstermelők értékesítési lehetőségének biztosítása	
A kistermelők, őstermelők számára értékesítési lehetőség biztosítása, ideértve a hétvégi árusítás lehetőségét is	
Sport és ifjúsági feladatok	
A helyi sportfejlesztési koncepció meghatározása, a sport-szervezetekkel való együttműködés biztosítása, sportlétesítmények fenntartása, iskolai testnevelés és sporttevékenység feltételeinek biztosítása	
A köznevelési törvény alapján az önkormányzati iskolai sportkörök működési feltételeinek biztosítása	
Adottságokhoz mérten segíti a sportági és iskolai területi versenyrendszerek kialakításának, illetve az e körbe tartozó sportrendezvények lebonyolításának segítése	



Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
Nemzeti sportinformációs adatszolgáltatással összefüggő feladatok	
Közreműködés a sport népszerűsítésében, a mozgásban gazdag életmóddal kapcsolatos sporttudományos felvilágosító tevékenység szervezésében	
Közreműködés a sportorvosi tevékenység feltételeinek biztosításában	
Nemzetiségi feladatok	
Nemzetiségi önkormányzati működés személyi és tárgyi feltételeinek biztosítása, a működéssel kapcsolatos végrehajtási feladatok ellátása	
Megállapodás megkötése a nemzetiségi önkormányzatokkal a feladatok ellátására vonatkozóan a nemzetiségek jogairól szóló törvény 80. § (3), (4) bekezdésében foglalt tartalommal.	
	Nemzetiségi önkormányzatok támogatása
	Esélyteremtő ösztöndíj
Közreműködés a település közbiztonságának biztosításában	
Önkormányzati vagyon, más érték védelme - Mező őrszolgálat - Közterület-felügyelet fenntartása	
	Polgárőrség támogatása
	Térfigyelő-rendszer fenntartása, működtetése
	Körzeti megbízotti irodák



Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
Helyi közösségi közlekedés biztosítása	
	Helyi közösségi közlekedés biztosítása
Hulladékgazdálkodás	
Hulladékkezelési közszolgáltatás ellátásnak biztosítása	
Települési szilárd hulladékok kezelése	
Háztartási szennyvíz begyűjtésére közszolgáltatás szervezése és fenntartása	
Közterületen elhagyott hulladék elszállítása, kezelése	
Távhőszolgáltatás	
Távhőszolgáltatással ellátott létesítmények távhőellátása (engedélyes útján)	
Víziközmű-szolgáltatás	
Közműves ivóvízellátás	
Közműves szennyvízelvezetés és szennyvíztisztítás	
Egyéb feladatok	
Kóbor állatok befogása a település belterületén	



Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
Közterületen elhullott állati tetemek (illetve ha az elhullott tetem tulajdonosa ismeretlen, vagy ismeretlen helyen tartózkodik) elszállítása, ártalmatlanítása	
Önkormányzati vagyongazdálkodással összefüggő feladatok	
Közgyűlés és szervei (bizottságok, településrészi önkormányzatok) működésének biztosítása	
	A lakosság önszerveződő közösségei (társadalmi szervezetek, egyesületek, civil szerveződések,) támogatása
	Egyházak, felekezetek és vallási közösségek támogatása
	Lakásért életjáradék program
	Önkormányzati kitüntetések adományozása
	Önkormányzati jelképek: zászló, címer
	Önkormányzati lapkiadás - Érdi Újság - Érdi Közlöny (elektronikus)
	Érdi Városi Televízió Kft.
Érdi Városfejlesztési és Szolgáltató Kft.	Érdi Városfejlesztési és Szolgáltató Kft.
	Vállalkozások támogatása

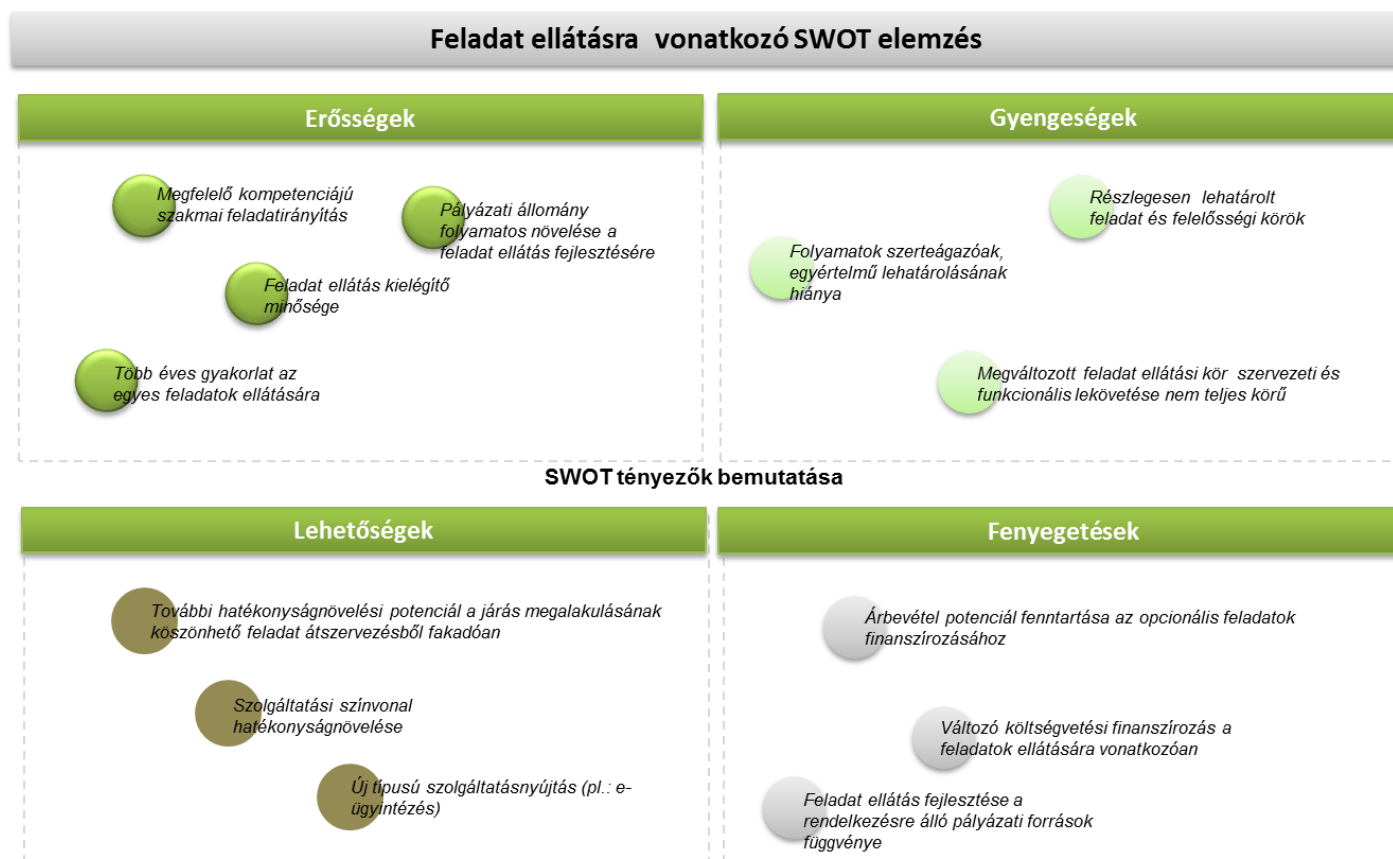


Kötelező feladat	Önként vállalt feladat
	Testvérvárosi kapcsolatok ápolása - Poynton (Nagy-Britannia) - Lubaców (Lengyelország) - Szászrégen (Románia) - Léva (Szlovákia) - Szabadka (Szerbia) - Xuzhou (Kína)
	Képviselők, bizottsági tagok, részönkormányzati tagok tiszteletdíjának biztosítása

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



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

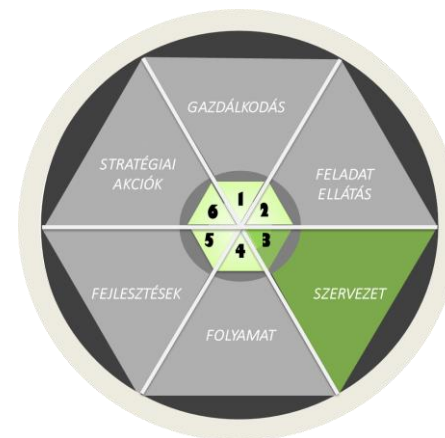


14. ábra Feladatellátás jelenlegi gyakorlat SWOT elemzése



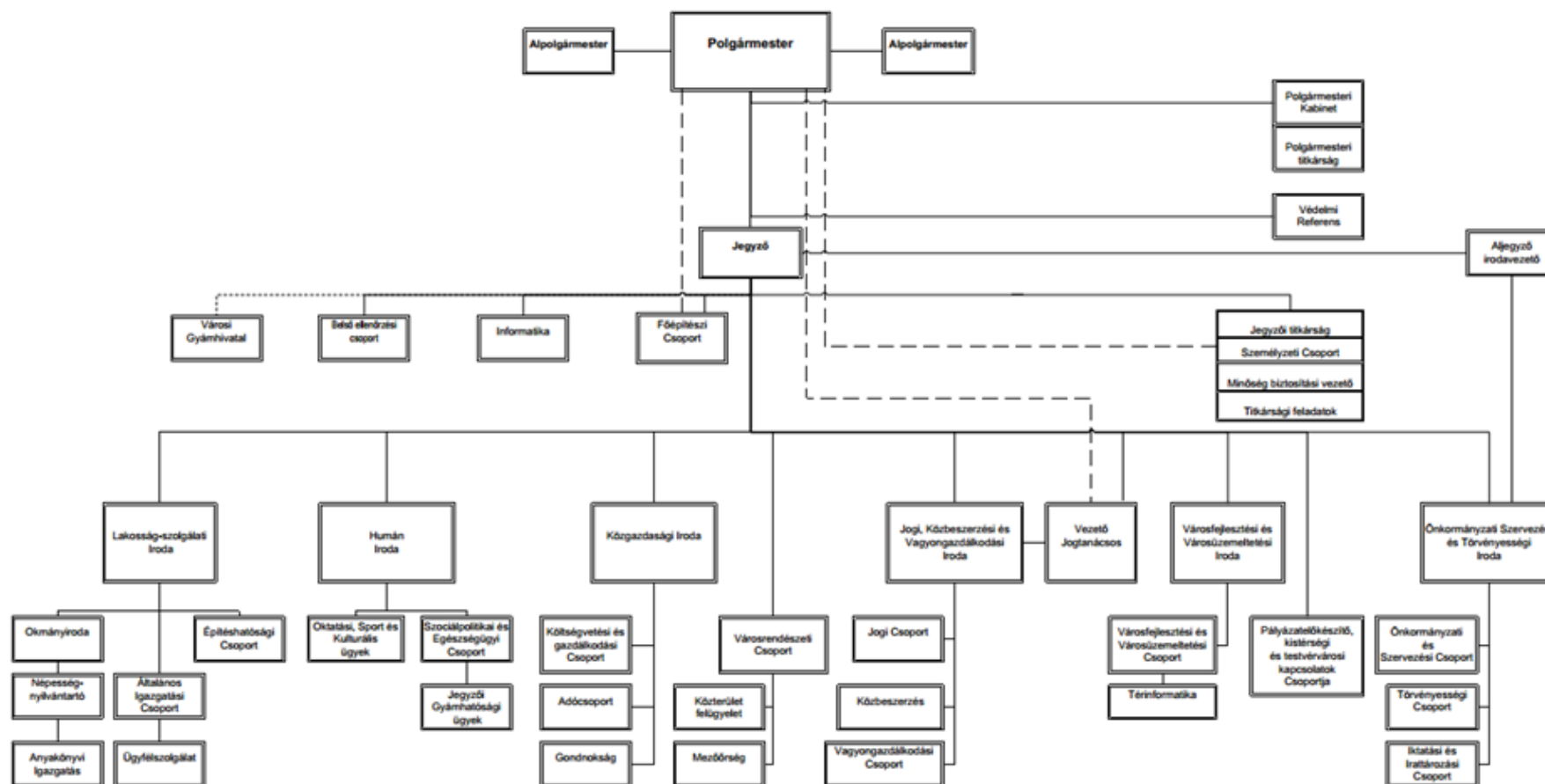
4.3. SZERVEZET

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





Az Önkormányzat 2010-2011. évi hatályos szervezeti felépítése



15. ábra Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának 2010-2011-es hatályos szervezeti diagramja



Érd Megyei Jogú Város Polgármester munkáját két Alpolgármester segítette 2010 és 2011-ben. A Polgármester közvetlen irányítása alatt dolgozott a Jegyző, a Polgármester irányította a Polgármesteri Kabinetet, akik munkáját a Polgármesteri titkárság segítette, valamint a Védelmi Referenst. Nem közvetlen szakmai irányítása alatt dolgozott a Főépítési Csoport, Vezető Jogtanácsos, valamint a Személyzeti Csoport is. A Jegyző szakmai irányítása alá tartozott az Aljegyző, aki az Önkormányzati Szervezési és Törvényességi Iroda irányításáért felelt. Ugyancsak a Jegyző felelősségi köréhez tartozott a Belső ellenőrzési csoport, az Informatika, a Főépítési Csoport közvetlen szakmai irányítása, valamint a Városi Gyámhivatal munkáját is felügyelte. A Jegyzői titkárság, a Személyzeti Csoport, a Minőség biztosítási vezető szakmai irányítása is a Jegyzőhöz tartozott. 2010-2011-es időszakban két csoport, a Pályázattelőkészítő, kistérségi és testvérvárosi kapcsolatok Csoport, a Városrendészeti Csoport, valamint hét iroda, a Lakosság-szolgálati Iroda, a Humán Iroda, a Közgazdasági Iroda, a Jogi, Közbeszerzési és Vagyongazdálkodási Iroda, a Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda, valamint az Aljegyző felügyelete alatt is működő Önkormányzati Szervezési és Törvényességi Iroda szakmai irányítása és az irodákhoz, csoportokhoz tartozó 22 csoport szakmai irányítása is a Jegyző hatáskörébe tartozott.



ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0003: „Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában”

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

Az Önkormányzat 2012. évi hatályos szervezeti felépítése



2012-ben az Önkormányzat szervezeti felépítése részben változott. A Polgármester munkáját továbbra is két Alpolgármester segítette, a Polgármester irányította a Polgármesteri Kabinetet, azonban a Polgármesteri titkárság a Polgármester közvetlen szakmai irányítása alá került. A Főépítési Csoport és a Személyzeti Csoport is maradt a Polgármester irányítása alatt, de továbbra sem közvetlen szakmai irányítás működött. A



Jegyző is a Polgármester szakmai irányítása alá tartozott, aki továbbra is a Belső ellenőrzési csoport, az Informatika, a Főépítési Csoport, a Személyzeti Csoport, a Minőségirányítási Vezető szakmai irányításáért felelt. A Védelmi Referens, a Vezető Jogtanácsos átkerült a Polgármester irányítása alól a Jegyző irányítása alá és a Városi Gyámhivatal közvetlen szakmai irányításáért a Jegyző felelt a változásokat követően. A Jegyző alatt dolgozó Aljegyző, aki továbbra is az Önkormányzati, Szervezési és Törvényességi Iroda működését irányította és az ahhoz tartozó három csoportot. Az Aljegyző irányítása alatt működő iroda működését a Jegyző is felügyelte. Az Önkormányzati, Szervezési és Törvényességi Irodával együtt összesen hét iroda és két csoport (Okmányiroda, Humán Iroda, Adócsoporthoz tartozó Közgazdasági Iroda, Városrendészeti Csoport, Jogi és Pályázati Iroda, Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda, és az újonnan megjelenő Lakosság-szolgálati Iroda) és az azokhoz tartozó 16 csoport működésének szakmai irányításáért felelt a Jegyző.



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

```

graph TD
    PM[Polgármester] --- AP1[Alpolgármester]
    PM --- AP2[Alpolgármester]
    PM --- J[Jegyző]
    J --- PTK[Polgármesteri Kabinet]
    J --- JTK[Jegyzői titkárság]
    J --- ETO[Érd és Térsége Hulladékezelési Önkormányzat Társulás  
Érd és Térsége Szennyvízelvezetési és Szennyvíztisztítási Önkormányzati Társulás  
munkaszervezetek]
    PM --- BEO[Belső ellenőrzési csoport]
    PM --- I[Informatika]
    PM --- FC[Főépítési Csoport]
    PM --- SC[Személyzeti Csoport]
    PM --- VR[Védelmi Referens]
    PM --- MIV[Működésirányítási Vezető]
    PM --- VJ[Vezető Jogtanácsos]
    PM --- OOS[Önkormányzati, Szervezési és Törvényességi Iroda]
    PM --- HI[Humán Iroda]
    PM --- AD[Adócsoporthoz]
    PM --- KI[Közigazgatási Iroda]
    PM --- VRCS[Városrendészeti Csoport]
    PM --- JPI[Jogi és Pályázati Iroda]
    PM --- VFSI[Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda]
    PM --- LSI[Lakosság-szolgálati Iroda]
    OOS --- OS[Önkormányzati és Szervezési Csoport]
    OOS --- T[Törvényesség]
    OOS --- IKI[Itatási és Iskolázási Csoport]
    HI --- OIS[Oktatási, Sport és Kulturális ügyek]
    HI --- SI[Szociálpolitikai és Egyszemélyi Csoport]
    KI --- G[Gondnokság]
    KI --- KIK[Közigazgatási és pénzügyi Csoport]
    KI --- VGC[Vagyongazdálkodási Csoport]
    VRCS --- KIF[Közfürdői - felügyelet]
    VRCS --- M[Működés]
    JPI --- JIK[Jog és közbiztonság]
    JPI --- P[Pályázati csoport]
    VFSI --- VIK[Városfejlesztési és Városüzemeltetési Csoport]
    VFSI --- T[Társadalom]
    LSI --- AIK[Általános Igazgatási Csoport]
    LSI --- EIK[Építési Csoport]
  
```

17. ábra Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának 2013.02.01-ig hatályos szervezeti diagramja



A járásek kialakítására vonatkozó 2011. évi kormányhatározatnak megfelelően 2013 év elején valósult meg a járásek kialakítása. 2012-ben év közben a változásokra reagálva Érd módosított a szervezeti felépítésén, amely 2013.02.01-ig hatályos. Érd Önkormányzata és a Járás kettéválása megvalósult. A járási hivatal 2013. elején megkezdte működését. A jogszabályi előírások szerint az Önkormányzattól számos feladat átkerült a járáshoz.

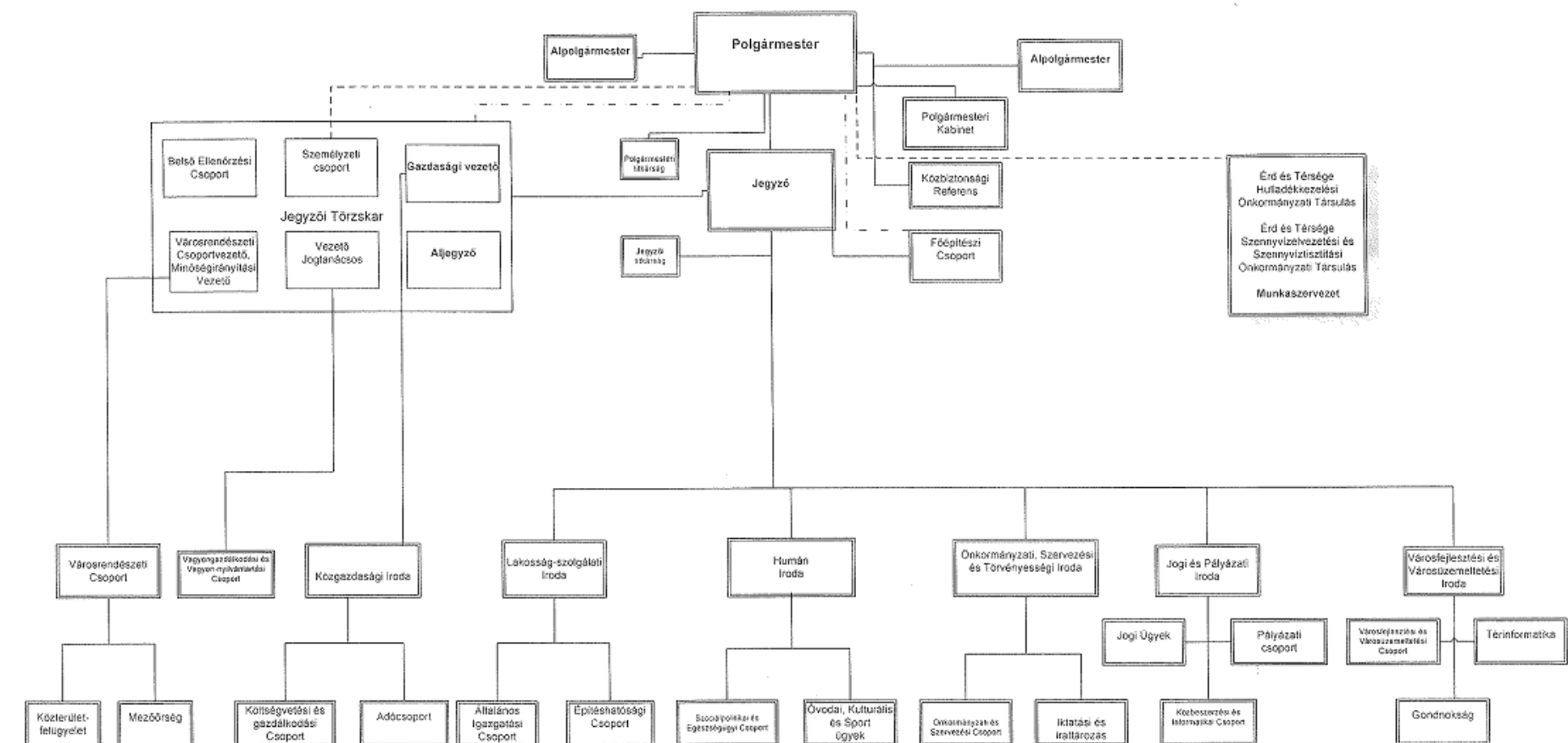
A 2012 szeptemberében az oktatásért felelős miniszter irányítása alatt működő központi hivatalt a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (továbbiakban: KLIK) vette át az Önkormányzattól az iskola fenntartási és foglalkoztatási feladatokat. Az iskolák fenntartása és a pedagógus személyi állománya átkerült a KLIK-hez.

A 2012-ben létrehozták a Érd és Térsége Hulladékkezelési Önkormányzati Társulást, Érd és Térsége Szennyvízelvezetési és Szennyvíztisztítási Önkormányzati Társulást és Munkaszervezeteket, amelyek működését a Polgármester felügyelte.

A Jegyző irányítása alól a Járáshoz átcsoportosításra került a Városi Gyámhivatal és az Okmányiroda. Az Önkormányzat szervezeti felépítésében 2013.02.01-ig további változás nem történt.



Az Önkormányzat 2013.02.01-től jelenleg is hatályos szervezeti felépítése



18. ábra Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának 2014-es hatályos szervezeti diagramja

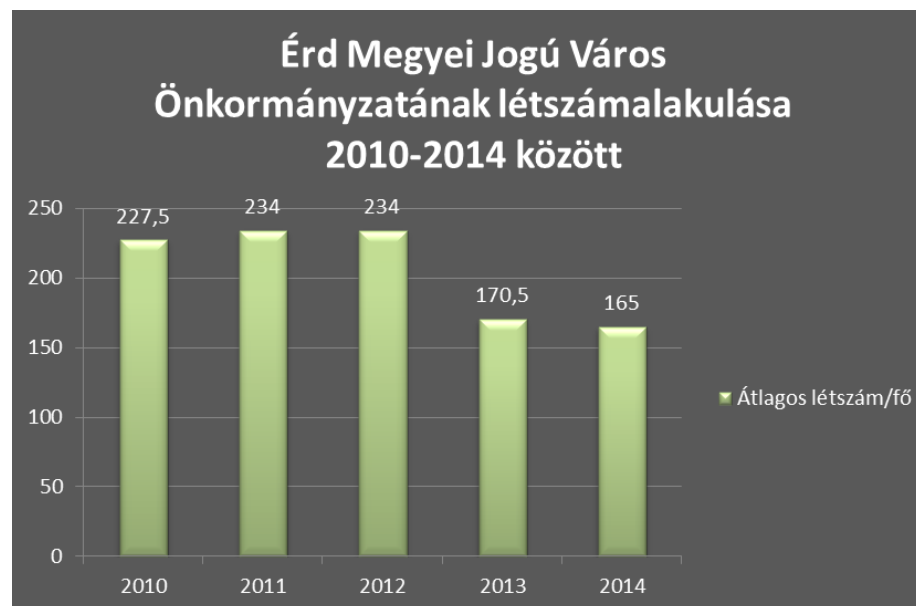


2013.02.01. után további változások következtek be az Önkormányzat szervezeti struktúrájában. Jegyzői Törzskar került kialakításra, amelyhez a Belső Ellenőrzési Csoport, Személyzeti Csoport, Gazdasági Vezető, az Aljegyző, a Városrendészeti Csoportvezető, Minőségirányítási Vezető tartozott. Ezen szervezeti egységek a Jegyző közvetlen szakmai irányítása alatt működtek, de a Polgármester is felügyelte működésüket. A Polgármester irányítása alá került az újonnan megalakított Közbiztonsági Referens és továbbra is közvetlenül irányította a Polgármesteri Kabinetet és felügyelte a Főépítészeti Csoportot és Érd és Térsége Hulladékkezelési Önkormányzati Társulást, Érd és Térsége Szennyvízelvezetési és Szennyvíztisztítási Önkormányzati Társulást és Munkaszervezeteket.

Az Aljegyző irányítási hatásköréből az Önkormányzati, Szervezési és Törvényességi Iroda átkerült a Jegyző közvetlen szakmai irányítása alá. A Jegyző szakmai irányítása alatt továbbra is hat iroda és két csoport működött, bár egy új csoportot alakítottak ki, a Vagyongazdálkodási és Vagyon-nyilvántartási Csoportot. A változások hatására az adócsoporthoz bekerült a Közigazgatási Iroda alá, az addig az irodán belül működő Gondnokság a Városüzemeltetési Irodához került át.



A 2012-2013-as évben bekövetkezett változások eredményeképpen az Önkormányzat létszáma is nagy mértékben csökkent. A járáshoz átszervezett feladatok és munkatársak 2013-ra 37%-os létszámcsökkenést eredményeztek 2012-es évhez viszonyítva. Az Önkormányzat alkalmazotti létszámának alakulását az alábbi ábra részletesebben is mutatja.

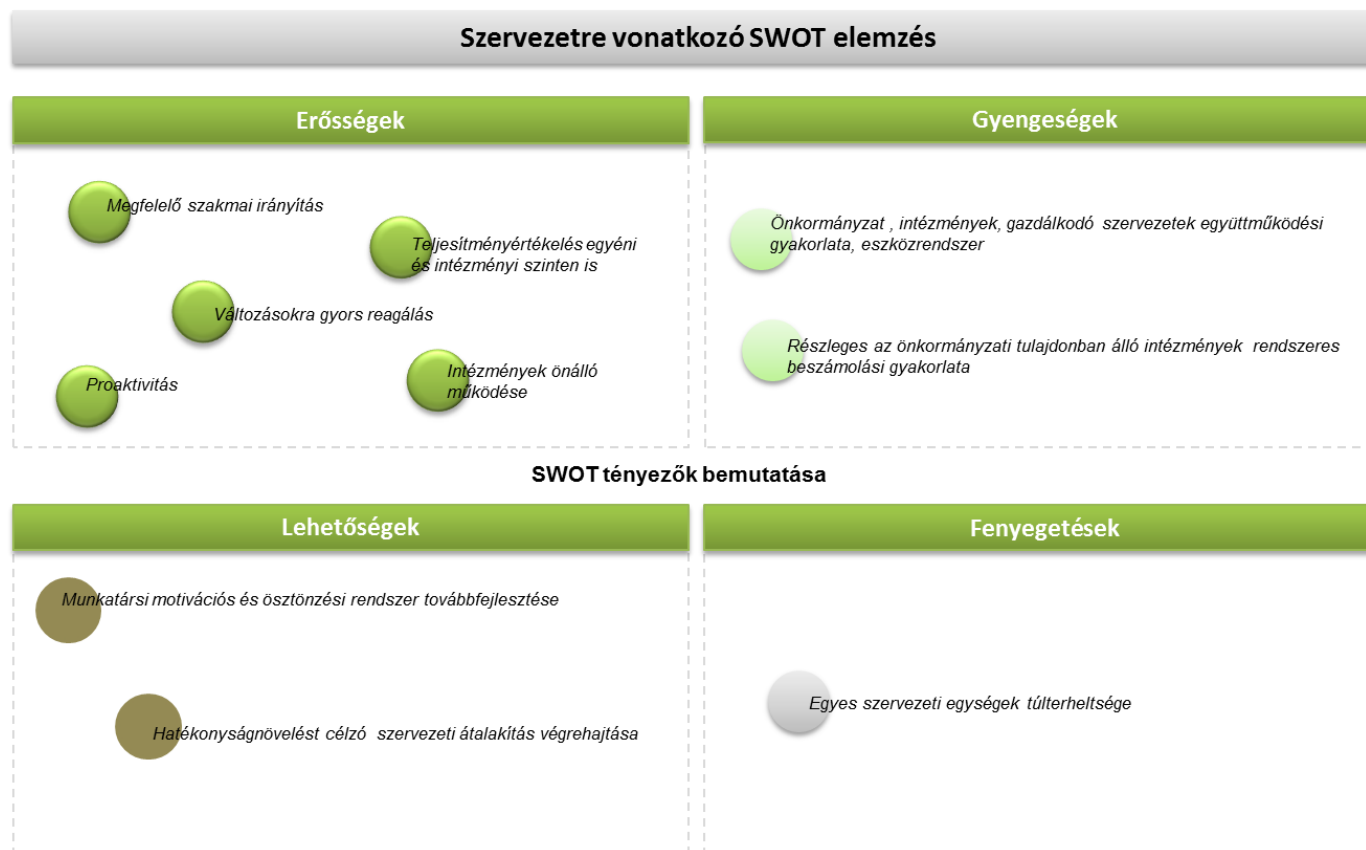


19. ábra Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat alkalmazotti létszámának alakulása 2010 és 2014 között

A 2010-es évhez viszonyítva az alkalmazottak létszáma radikálisan lecsökkent, 72%-ára csökkent az alkalmazotti létszám 2013-ban. 2014-re a drasztikus létszámcsökkenés érezhető hatása, hogy számos terület jelezte a túlterheltségét és a feladat ellátáshoz szükséges kapacitáshiányt.



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

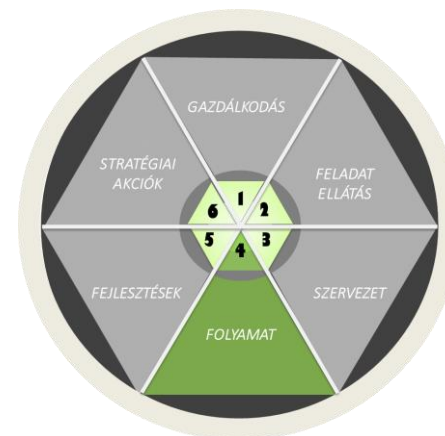


20. ábra Szervezeti felépítés jelenlegi gyakorlat SWOT elemzése



4.4. FOLYAMAT

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



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



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

21. ábra A Polgármesteri Hivatal főfolyamatai



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

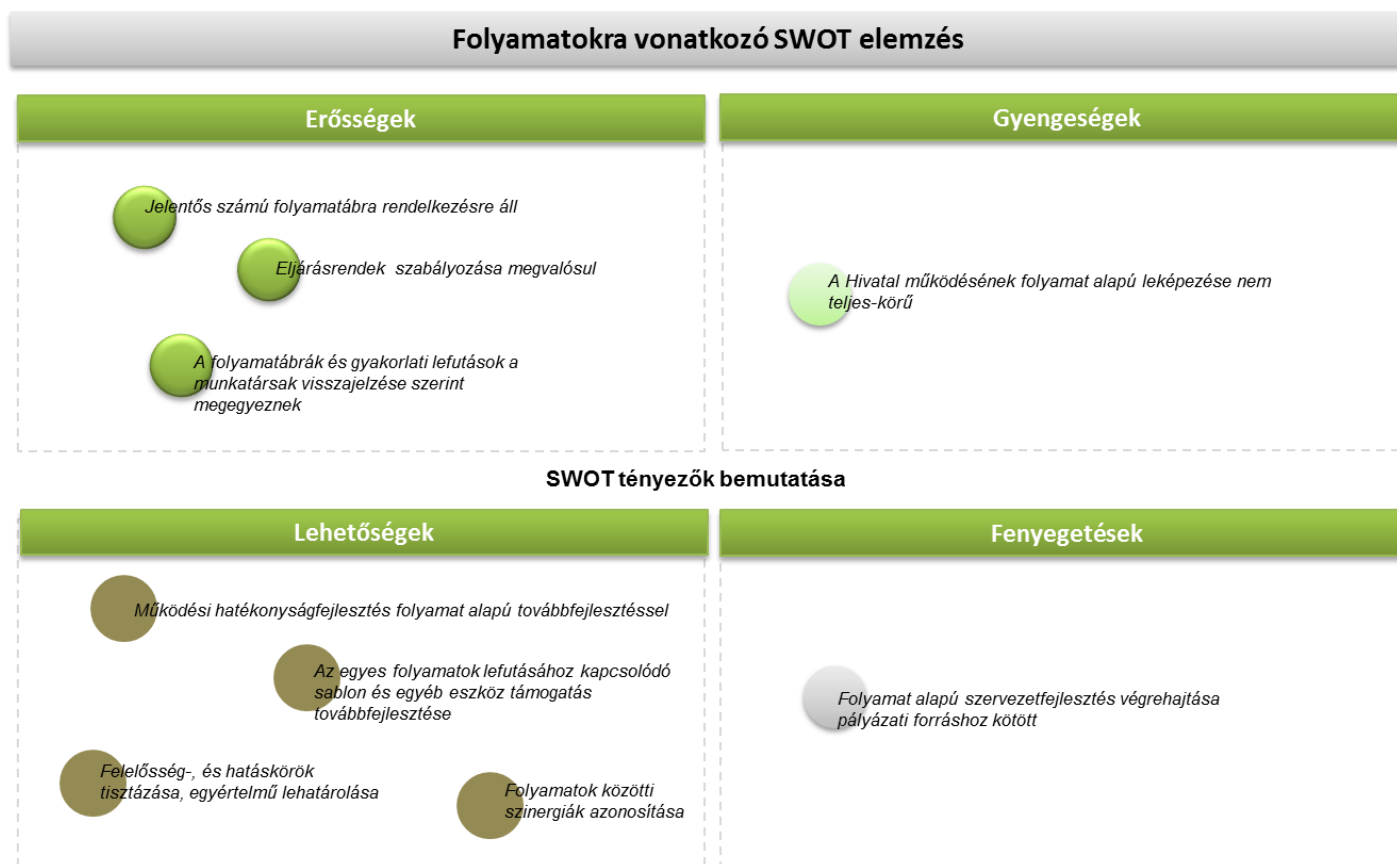
A folyamatok átvilágítása során szükséges hangsúlyozni, hogy az Önkormányzat az elmúlt években több intézkedéssorozatot hajtott végre, mely az önkormányzati belső működés fejlesztésére irányult. A jelen projekt keretein belül azonosított folyamatokat célzó fejlesztések elsősorban az Önkormányzat, gazdálkodó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

A helyzetfelmérés során azonosítottuk, hogy az Önkormányzat több területre vonatkozóan is leképezte az egyes eljárásrendeket folyamat ábrák szintjén. A folyamatalapú működés továbbfejlesztése céljából következő lépésként valósulhat meg a folyamatalapú szabályozók kialakítása.

A jelen tanulmányterjedelmén túlmutat az egyes folyamatok felülvizsgálata és hatékonyságfejlesztése. A folyamatokkal kapcsolatos javaslatok a jelen dokumentumban a helyzetfelmérési fázisban végrehajtásra került vezetői és operatív szintű interjúk alapján kerültek meghatározásra.



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



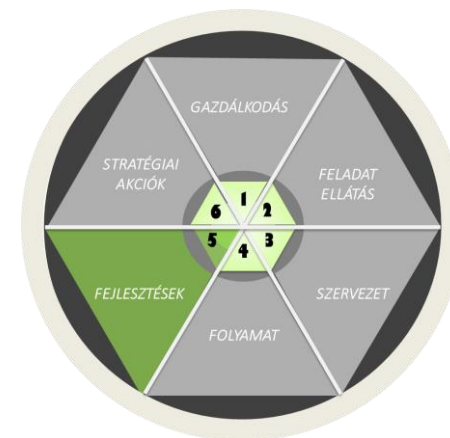
22. ábra Folyamat alapú működés jelenlegi gyakorlat SWOT elemzése



4.5. FEJLESZTÉSEK

Az elmúlt években az Önkormányzat intenzív fejlesztésmenedzsment tevékenységet folytatott. A vizsgált 2010- 2014 közötti időszakban megállítható, hogy az Önkormányzat intenzív pályázatmenedzsment tevékenységének eredményeképpen kiemelten az alábbi területeken hajtott végre fejlesztéseket:

- Közszolgáltatások fejlesztése
- Településfejlesztés
- Közlekedésfejlesztés
- Energetikafejlesztés
- Gazdálkodásfejlesztés



A vizsgált időszakban végrehajtott fejlesztéseket összefoglalóan az alábbi táblázat rögzíti:

Fejlesztési terület	Pályázati azonosító	Pályázat címe	Pályázat benyújtásának időpontja	Igényelt támogatási összeg (Ft)	Megítelt támogatás összege (Ft)	Igényelt támogatáshoz biztosított önrész (Ft)	Pályázat elbírálásának eredménye	Státusz
Közszolgáltatás fejlesztése	KMOP-4.7.1-09-2010-0002	Elektronikus helyi közigazgatási szolgáltató központ fejlesztése Érden	2010.02.03	1 490 592 398	1 490 592 398	135 993 892	Nyert	Felfüggesztve
Közszolgáltatás fejlesztése		Kincses Óvoda Ófalusi Tagóvodájának infrastrukturális fejlesztése	2010.02.15	19 902 324		4 975 582	Nem nyert	
Közszolgáltatás fejlesztése	TÁMOP-3.1.3-10/1-2010-0005	A természettudományos közoktatás megújítása, az érdi Vörösmarty Mihály Gimnázium koordinálásával	2010.06.07	300 000 000	280 815 000	12 556 908	Nyert	Fenntartási időszakban
Közszolgáltatás fejlesztése		Aktív polgári részvétel egy demokratikus Európáért	2010.05.31	2819,33 Euro			Nem nyert	



Fejlesztési terület	Pályázati azonosító	Pályázat címe	Pályázat benyújtásának időpontja	Igényelt támogatási összeg (Ft)	Megítélt támogatás összege (Ft)	Igényelt támogatáshoz biztosított önrész (Ft)	Pályázat elbírálásának eredménye	Státusz
Közszolgáltatás fejlesztése	TÁMOP-5.2.2-10/1-2010-0006	Gyerekház születéstől az óvodáig	2010.06.30	50 000 000		0	Nem nyert	
Közszolgáltatás fejlesztése	TÁMOP-5.2.5/A-10/1/2010-0025	Fókuszban az érdi fiatalok és családjaik	2010.09.10	32 650 000		0	Nem nyert	
Településfejlesztés	KMOP-3.3.2-09-2010-0008	Tárnok Nagyközség területén lévő volt kommunális hulladéklerakó rekultivációja	2010.04.30	98 757 000	96 583 845	10 000 000	Nyert	Fenntartási időszakban
Településfejlesztés		Érd MJV Önkormányzatának Bem teret érintő pályázata	2010.10.08	500 000			Nyert	Lezárult
Közszolgáltatás fejlesztése	HFPI-PÖO/7058/2010	Érd MJV Egységes Pedagógiai Szakszolgálat eszközbeszerzésre	2010.		2 020 000		Nyert	Lezárult
Közszolgáltatás fejlesztése	HFPI-PÖO/7058/2010	Batthyány Általános Iskola és Sportiskola, Bolyai János Általános Iskola, Gárdonyi Géza Általános Iskola, Hunyadi Mátyás Általános Iskola, Kincses Óvoda, Kós Károly Szakképző Iskola, Kőrösi Csoma Sándor Általános Iskola, Széchenyi István Általános Iskola, Szivárvány Óvoda, Teleki Sámuel Általános Iskola, Vörösmarty Mihály Gimnázium eszközbeszerzése	2010.		18 654 000		Nyert	Lezárult



Fejlesztési terület	Pályázati azonosító	Pályázat címe	Pályázat benyújtásának időpontja	Igényelt támogatási összeg (Ft)	Megítelt támogatás összege (Ft)	Igényelt támogatáshoz biztosított önrész (Ft)	Pályázat elbírálásának eredménye	Státusz
Közlekedésfejlesztés		A Budafoki úton (6. sz. út 18+670 km szelvénye) történő gyalogos átkelőhely kialakításának tervezését célzó pályázat	2011.02.14		6 515 100	723 900	Nyert	Megvalósítás alatt
Közlekedésfejlesztés		Balatoni úton 3 biztonságos gyalogátkelőhely kialakítása	2011.02.11	4 500 000	4 500 000	500 000	Nyert	Lezárult
Energetikai fejlesztés	KMOP-3.3.3-11-2011-0084	Napenergia hasznosítása villamos áram termelésre az érdi tanuszodában	2011.09.02		57 151 074	10 085 483	Nyert	Fenntartási időszakban
Energetikai fejlesztés	KMOP-3.3.3-11-2011-0099	Napenergia hasznosítása villamos áram termelésre az érdi Érdligeti Általános Iskolában	2011.09.02	36 337 500		6 412 500	Nem nyert	
Energetikai fejlesztés	KMOP-3.3.3-11-2011-0100	Napenergia hasznosítása villamos áram termelésre az érdi Bolyai Általános Iskolában	2011.09.02	78 625 000		13 875 000	Nem nyert	
Energetikai fejlesztés	KMOP-3.3.3-11-2011-0101	Napenergia hasznosítása villamos áram termelésre az érdi Szivárvány Óvodában	2011.09.02	67 405 000		11 895 000	Nem nyert	
Közlekedésfejlesztés	KÖZOP-5.5.0-09-11-2011-0004	Érd Megyei Jogú Város Integrált közösségi közlekedésének fejlesztése. Megvalósíthatósági Tanulmány	2011.		237 500 000	0	Nyert	Fenntartási időszakban
Településfejlesztés	KEOP-2.2.3/A/09-11-2011-0009	Az érdi Sasvárosi és az Érd Keserűfű utcai forrás üzemelő sérülékeny vízbázisok diagnosztikai vizsgálata	2011.		111 259 468	0	Nyert	Megvalósítás alatt



Fejlesztési terület	Pályázati azonosító	Pályázat címe	Pályázat benyújtásának időpontja	Igényelt támogatási összeg (Ft)	Megítélt támogatás összege (Ft)	Igényelt támogatáshoz biztosított önrész (Ft)	Pályázat elbírálásának eredménye	Státusz
Közzolgáltatás fejlesztése		Oktatási esélyegyenlőséget szolgáló támogatások	2011.		5 258 052		Nyert	Lezárult
Közzolgáltatás fejlesztése		Oktatási esélyegyenlőséget szolgáló támogatások - Kós Károly Szakképző Iskolában	2011.		591 500	0	Nyert	Lezárult
Szabadidő, kultúra, szórakozás		Testvérvárosi találkozók Érdben az önkéntesség jegyében	2011.		9000 Euró	4 000 000 Ft	Nyert	Lezárult
Közzolgáltatás fejlesztése	KMOP-4.6.1-11-2012-0009	Az érdi Kincses Óvoda Kutyavári Tagóvodájának férőhelybővítése, felújítása	2012.04.02	200 000 000	199 991 069	78 575 017	Nyert	Fenntartási időszakban
Közzolgáltatás fejlesztése	KMOP-4.6.1-11-2012-0010	Az érdi Szivárvány Óvoda Meseház Tagóvodájának férőhelybővítése, újjáépítése	2012.04.02	200 000 000	200 000 000	150 000 000	Nyert	Megvalósítás alatt
Közzolgáltatás fejlesztése		Oktatási esélyegyenlőséget szolgáló támogatások	2012.		9 779 000		Nyert	Lezárult
Közzolgáltatás fejlesztése	TÁMOP-3.1.11-12/1-2012-0034	Óvodafejlesztés Érdben	2012.08.06	57 060 830		0	Nem nyert	
Szabadidő, kultúra, szórakozás		Érdi Napok az európai polgárság jegyében	2013.01.31	5000 Euró		1 450 000	Nem nyert	
Szabadidő, kultúra, szórakozás		Érdi Napok a családi gazdálkodás jegyében	2013.09.02	7000 Euró		2 507 000	Nem nyert	
Energetikai fejlesztés	KEOP-5.5.0/A/12-2013-0132	Az érdi Szivárvány Óvoda Napsugár Tagóvodájának épületenergetikai fejlesztése	2013.02.11	22 656 039		4 633 125	Elbírálás alatt	



Fejlesztési terület	Pályázati azonosító	Pályázat címe	Pályázat benyújtásának időpontja	Igényelt támogatási összeg (Ft)	Megítelt támogatás összege (Ft)	Igényelt támogatáshoz biztosított önrész (Ft)	Pályázat elbírálásának eredménye	Státusz
Közsolgáltatás fejlesztése		Az egyes önkormányzati feladatokhoz kapcsolódó fejlesztési támogatás igénybevételének részletes szabályairól szóló 8/2013 (III.29.) BM Rendelet	2013.05.02	29 865 960		7 500 000	Nem nyert	
Közsolgáltatás fejlesztése		A helyi önkormányzatok és az önkormányzati társulások európai uniós fejlesztési pályázatait saját forrás kiegészítéséhez nyújtható támogatásokról szóló 9/2013. (V.22.) BM rendelet	2013.10.01	210 154 848	210 154 848		Nyert	Megvalósítás alatt
Gazdaságfejlesztés	ÁROP-3.A.2-2013-2013-0003	Önkormányzati szervezetfejlesztés Érd városában	2013.07.29	39 999 451	39 999 451	0	Nyert	Megvalósítás alatt
Gazdaságfejlesztés	KEOP-1.1.1/C/13-2013-0018	Az Érd és Térsége Szilár Hulladékkezelési Önkormányzati Társulás települési szilárdhulladék-gazdálkodási rendszerének eszközpark fejlesztése, informatikai korszerűsítése	2013.07.22	983 628 000		84 372 000	Nem nyert	
Településfejlesztés	KMOP-5.1.1/D1-13-2013-0001	Az érdi fenntartható városfejlesztési programok készítése	2013.10.31	25 000 000	24 999 920	0	Nyert	Megvalósítás alatt
Közsolgáltatás fejlesztése		Az egyes önkormányzati feladatokhoz kapcsolódó fejlesztési támogatás igénybevételének részletes szabályairól szóló 4/2014. (I.31.) BM rendelet	2014.02.12	29 865 960		7 466 490	Nem nyert	



Fejlesztési terület	Pályázati azonosító	Pályázat címe	Pályázat benyújtásának időpontja	Igényelt támogatási összeg (Ft)	Megítélt támogatás összege (Ft)	Igényelt támogatáshoz biztosított önrész (Ft)	Pályázat elbírálásának eredménye	Státusz
Közzolgáltatás fejlesztése	HULEJAF-2013-0466	Hulladékgazdálkodási közzolgáltatás biztosítása pályázati program 2013. - Érd	2014.01.27	172 849 000		0	Elbírálás alatt	
Településfejlesztés		Országos Pályaépítési Program	2014.04.10	152 971 500		45 891 450	Elbírálás alatt	
Közzolgáltatás fejlesztése		A közbiztonság növelését szolgáló önkormányzati fejlesztések támogatásáról szóló 28/2014. (IV.1.) BM rendelet	2014.04.17	35 848 131		0	Elbírálás alatt	

23. ábra Érd Önkormányzata által megpályázott és tervezett pályázatok 2010 és 2014 között

A 2010-es évben beadott pályázatok

2010-es évben 10 fejlesztési pályázatot nyújtott be az Önkormányzat. A 10 pályázatból 2 pályázat eredménytermékeire érvényes 5 éves fenntartási időszak még tart, 3 pályázat már lezárult és 1 pályázatot felfüggesztettek a 2010-es évben benyújtott fejlesztési pályázatokból. A pályázatok közel 60%-a pozitív elbírálást kapott⁴ benyújtott pályázat esetében nem nyert az Önkormányzat. A 2010-es évben kiemelt fókusz volt a közzolgáltatások fejlesztése, a beadott pályázatok 80%-a az adott terület fejlesztését célozta. A másik terület, amely fejlesztésének érdekében fejlesztési pályázatokat valósított meg, a településfejlesztés volt, amelyre 2 pályázatot nyújtott be. A közzolgáltatás fejlesztésre benyújtott pályázatok 50%-a nyertes elbírálást kapott, valamint a 2 településfejlesztésre benyújtott pályázat is pozitív elbírálást kapott.

A nyertes településfejlesztésre elnyert pályázatokhoz a megítélt támogatás összeg 97.083.845 Ft volt, amelyek megvalósításához az Önkormányzatnak 10.000.000 Ft önrésszel járult hozzá. A közzolgáltatás fejlesztésre elnyert pályázatok esetében 1.792.081.398 Ft megítélt támogatási összeget kapott az Önkormányzat, bár az egyik nyertes pályázatot az „Elektronikus helyi közigazgatási szolgáltató központ fejlesztése



Érden” című pályázatot felfüggesztették. A nyertes pályázatok megvalósításához az Önkormányzat 148.550.880 Ft önrésszel járult hozzá, amely a támogatási összeg a 10%-át jelentette.

A 2011-es évben beadott pályázatok

2011-ben a korábbi évvel ellentétben csökkent a pályázati volumen, 2 pályázatot valósított meg Érd Önkormányzata. Az adott évben ismét a közszolgáltatás fejlesztésére fókuszált az Önkormányzat. A két megvalósított pályázat célja az oktatási esélyegyenlőséget szolgáló támogatások megszerzése volt. A nyertes fejlesztési pályázatokat az Önkormányzat sikeresen lezárta. A megítélt támogatási összeg 5.849.552 Ft volt, amelyek megvalósításához az Önkormányzatnak nem kellett önrészt biztosítania.

A 2012-es évben beadott pályázatok

2012-ben ismét növelte pályázati jelentkezéseinek számát az Önkormányzat. Összesen 4 pályázatot nyert el, kettőt a KMOP pályázati program keretében, egyet a TÁMOP keretében. A benyújtott pályázatok közül csupán 1 volt sikertelen. A 3 nyertes fejlesztési pályázat közül 1, az érdi Szivárvány Óvoda Meseház Tagóvodájának férőhelybővítése, újjáépítése még megvalósítás alatt áll, 1 sikeresen lezárult és egy pályázat eredménytermékeire még érvényes az öt éves fenntartási időszak.

A nyertes pályázatokra megítélt támogatási összeg az évben 466.830.899 Ft-ot érte el, amely az előző évben a 2 nyertes fejlesztési pályázatra megítélt támogatási összeg többszörösét jelentette 2011-ben. A TÁMOP pályázati program keretében benyújtott pályázatot, az Óvodafejlesztés Érden forráshiány miatt utasították el, így tartaléklistára került. A 3 nyertes pályázat közül két pályázat megvalósítását a megítélt támogatási összeg mellett, amely az óvodák infrastrukturális fejlesztése céljából valósult meg, 228.575.017 Ft önrésszel kellett kiegészíteni, amely a támogatásnak közel a felét jelentette. Érd nagy hangsúlyt fektet az esélyegyenlőség megteremtésére is, amely cél érdekében benyújtott pályázatot önrész nélkül valósulhatott meg.

A 2013-as évben beadott és tervezett pályázatok

2013-as évben növekedett a beadott pályázatok volumene. A beadott pályázatok 50%-a volt sikeres, 3 pályázatot nyert meg az Önkormányzat. Az energetika fejlesztés céljából beadott pályázat, amely az érdi Szivárvány Óvoda Napsugár Tagóvodájának épületenergetikai fejlesztésére irányult, még elbírálás alatt van.



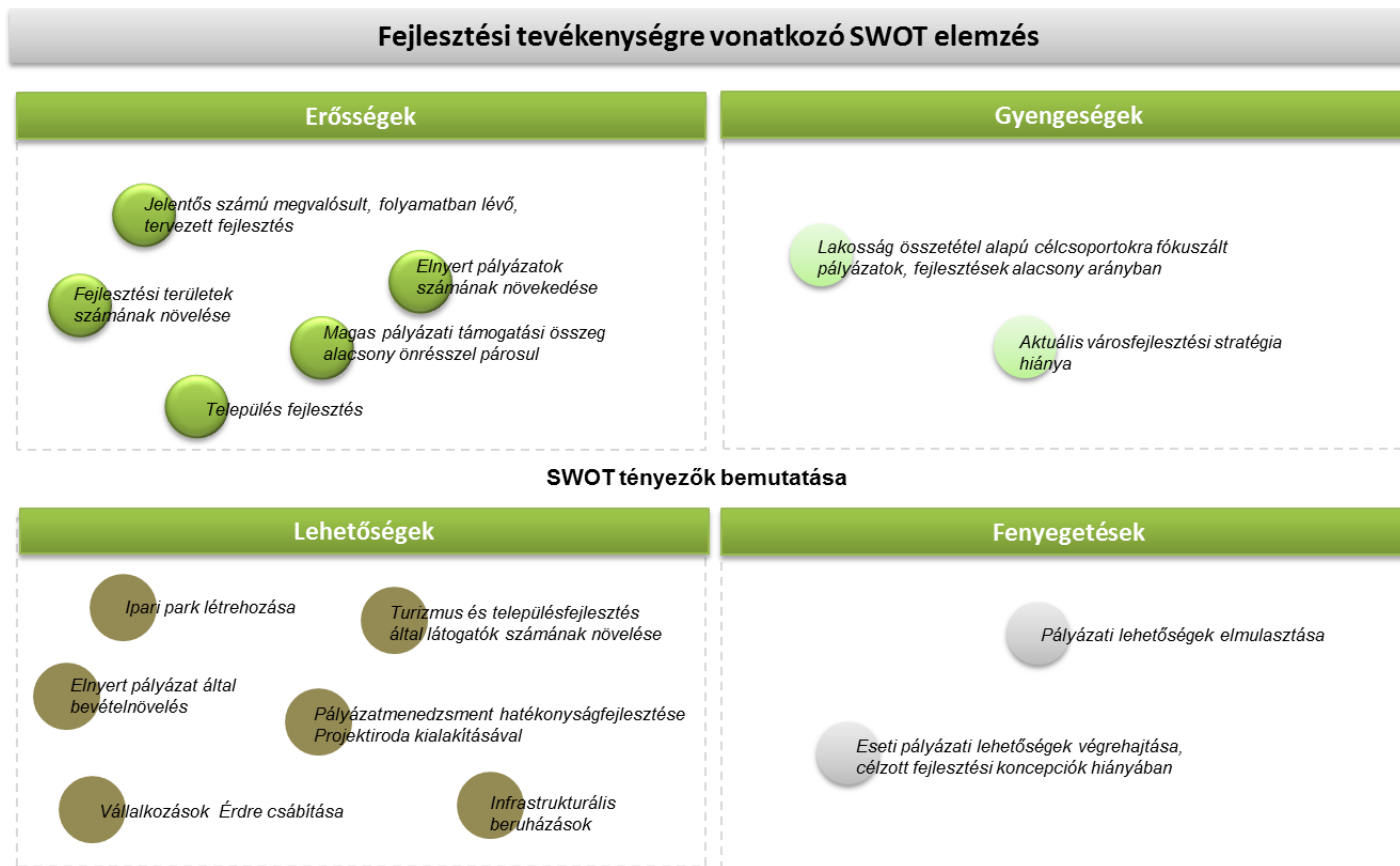
2013-ban Érd Önkormányzata már több terület fejlesztés pályázati kiírására jelentkezett. A területek aránya egyenlő arányban megoszlik a szabadidő, kultúra, szórakozás fejlesztés, közszolgáltatás fejlesztés és a gazdaságfejlesztés területeken. Ebben az évben is jelentkezett az Önkormányzat egy energetikai fejlesztési pályázatra, amely még elbírálás alatt áll valamint településfejlesztés területére is benyújtott fejlesztési pályázatot.

A 3 fejlesztési pályázatot a közszolgáltatás fejlesztés, a gazdaságfejlesztés, valamint a településfejlesztés területén nyerte meg Érd. Az ÁROP pályázati program keretén belül megnyert gazdasági fejlesztést célzó pályázat megvalósítás alatt áll, amelyre a megítélt támogatási összeg közel eléri a 40.000.000 Ft-ot, önrészt az Önkormányzat oldaláról nem igényel. A település fejlesztésére benyújtott pályázat is megvalósítás alatt áll, amely megvalósításához ugyancsak nem volt szükséges az Önkormányzatnak önrészt biztosítani. A harmadik nyertes pályázatot, amely a közszolgáltatás fejlesztése céljából került benyújtásra, önrész nélkül valósítja meg az Önkormányzat. Ezen három nyertes pályázat megvalósításához 275.154.219 Ft támogatást kapott Érd Önkormányzata. A 2012-ben biztosított támogatáshoz viszonyítva a 275.154.219 Ft 40%-kal kevesebb támogatást jelentett, bár az évben a pályázatok sikeres megvalósításához önrészt nem volt szükséges Érd Önkormányzatának biztosítani.

Az elbírálás alatt álló érdi Szivárvány Óvoda Napsugár Tagóvodájának épületenergetikai fejlesztésére az igényelt támogatási összeg 22.656.039 Ft-ot jelent, amelyet pozitív elbírálás esetén 4.633.125 Ft önrésszel kell kiegészíteni.

A 2014-es évben megtervezett pályázatok

2014-et három fejlesztési tervvel kezdte meg Érd Önkormányzata. Pályázatainak 75%-át ismételten a közszolgáltatás fejlesztés területére nyújtotta be, amelyből egy pályázat sikertelen volt. A másik két benyújtott pályázat elbírálás alatt áll. Érd településének fejlesztésére is benyújtott pályázatot, amely ugyancsak elbírálás alatt áll még. A három elbírálás alatt álló pályázatokhoz 361.668.631 Ft támogatási összeget igényelt az Önkormányzat, amelyek közül a településfejlesztési pályázat megvalósítása 45.891.450 Ft önrészt igényel. A fejlesztési terület jelenlegi gyakorlatának felméréséhez kapcsolódóan az alábbi SWOT elemzés bemutatja a jelenlegi jó gyakorlatokból fakadó erősségeket és szinergiákat, továbbá a fejleszteni javasolt területeket. A SWOT elemzésben az erősségek gyengeségek, lehetőségek és fenyegetések mind belső jellemzőkre, mind külső környezeti tényezőkre vonatkozhatnak.



24. ábra Fejlesztéspolitika jelenlegi gyakorlat SWOT elemzése



5. FORRÁSJEGYZÉK

SSz.	Felhasznált dokumentumok
1.	6.melleklet_szervezeti_felepites
2.	7.melleklet_PH_szervezete
3.	7_melleklet_szervezeti_felepites
4.	7_melleklet_szervezeti_felepites_20130201-ig
5.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat 2010. évi költségvetése
6.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat 2011. évi költségvetése
7.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat 2012. évi költségvetése
8.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat 2013. évi költségvetése
9.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat 2014. évi költségvetése
10.	Érdi Városfejlesztési és Szolgáltató Kft. 2014. évi üzleti terv
11.	Adócsoport feladat kimutatás 2014. áprilistól



12.	Batthyány Terv -Táblázat
13.	Javaslat a Batthyány Terv aktualizálására
14.	2014_20_fejlesztések_modositokkal
15.	Érd MJV Településfejlesztési Konceptiójának és IVS-ének felülvizsgálata Előzetes fejlesztési irányok
16.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat Intézményei
17.	ERDI_SPORT_Kft_uzleti_terv_2014
18.	Javaslat az Érd és Térsége Hulladékkezelési Nonprofit Kft. üzleti terve alapján a szükséges támogatás fedezetének biztosítására
19.	ÉTH_üzleti terv 2014 év
20.	fe07közgazdaságiadócsoporth2méltányosság
21.	fe07közgazdaságiadócsoporth8Gépjárműadó
22.	fe07közgazdaságiadócsoporth9adóvégrehajtás
23.	fe07közgazdaságiadócsoporth10iparúzési, építmény-, telekadó
24.	fe07közgazdaságiadócsoporth11adóellenőrzés



25.	fe08jogi és pályázati iroda05pályázatok benyújtása, elszámolása
26.	Intézmények 2014. évi költségvetése
27.	ITS projektek
28.	Kötelező-önként vállalt feladatok
29.	létszám 2010-2014
30.	Az Érdi Városi Televízió és az Érdi Rádió 101.3 üzleti terve 2014. évre
31.	Érd Megyei Jogú Város Településfejlesztési Konceptiójának és Integrált Városfejlesztési Stratégiájának teljes felülvizsgálata
32.	A település társadalma-mellékletek
33.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának szervezeti egységek közötti munkamegosztásról szabályzata, Hatályos: 2014. január 22-től
34.	PÁLYÁZATI NYILVÁNTARTÁS 2014
35.	Pályázatok
36.	Adócsoport 2009. évi bevétele
37.	A jelentősebb bevételi forrást képviselő adónemek tartozás állomány 2013.12.31-i állapot szerint



38.	Adócsoport 2010. évi bevétele
39.	Adócsoport 2011. évi bevétele
40.	Adócsoport 2012. évi bevétele
41.	Beszámoló a helyi adók 2013. évi teljesítéséről
42.	17/2004. (VI.1.) számú rendelete Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése és szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról
43.	38/2011. (VI.29.) önkormányzati rendelete Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése és szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról
44.	38/2011. (VI.29.) önkormányzati rendelete Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése és szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról
45.	57/2012. (XII.19.) önkormányzati rendelete Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése és szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról (egységes szerkezetben a 3/2013. (I.31.), a 21/2013. (VI.6.) és a 36/2013. (XI.7.) önkormányzati rendelettel)
46.	57/2012. (XII.19.) önkormányzati rendelete Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése és szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról
47.	57/2012. (XII.19.) önkormányzati rendelete Érd Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése és szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról



48.	Érdi Városi Televízió Kft. tervezett bevételek 2014. év
49.	ÉRDI SPORT KFT. 2014. évi üzleti terv
50.	Az Érdi Városi Televízió és az Érdi Rádió 101.3 üzleti terve 2014. évre
51.	13/2012. (III.27.) önkormányzati rendelete Érd Megyei Jogú Város Önkormányzata vagyonáról és a vagyontárgyak feletti tulajdonosi jogok gyakorlásáról (egységes szerkezetben a módosításáról szóló 41/2012. (IX.27.) és az 1/2013. (I.31.) önkormányzati delettel)
52.	Vagyon_13_2012_1_függelek
53.	Önkormányzat VAGYONKIMUTATÁS a könyvviteli mérlegben értékkel szereplő eszközökrőldecember 31-én.
54.	Városfejlesztési üzleti terv 2014_1 2
55.	ÉRD MEGYEI JOGÚ VÁROS ÖNKORMÁNYZAT VAGYONGAZÁLKODÁSI TERVE (Letöltési ideje: 2014.04.15)
56.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzat 2013. évi költségvetési koncepciója (Letöltési ideje: 2014.04.15)
57.	Alapító Okirat módosítás
58.	Megyei Jogú Városok Szövetsége: Tájékoztatás és összefoglaló a 2013. évi önkormányzati adóztatási adatokról
59.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzata 2010. évi költségvetése - Jelentősebb önként vállalt feladatok
60.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzata 2011. évi költségvetése - Jelentősebb önként vállalt feladatok



61.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzata 2012. évi költségvetése - Jelentősebb önként vállalt feladatok
62.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzata 2013. évi költségvetése - Jelentősebb önként vállalt feladatok
63.	Érd Megyei Jogú Város Önkormányzata 2014. évi költségvetése - Jelentősebb önként vállalt feladatok