

## **TELEPÜLÉSI ÖNKÖRMÁNYZATOK IRÁNYÍTÁSA – HELYZETKÉP KÉTKISVÁROS ÉLETÉRŐL**

**Erika Anna KALMÁR<sup>1</sup>**

### **ABSTRACT**

According to Article 31 of the Fundamental Law, local governments operate in Hungary in order to manage local public affairs and exercise public powers. The scope of tasks of local governments is set out in Act CLXXXIX of 2011 on Local Self-Government in Hungary (Hungarian abbreviation: MötV). According to the same law, the municipal councils create a mayor's office for their decisions related to the performance of their duties and for their implementation. The elected municipal council and the civil servant with expert knowledge employed in the mayor's office is responsible for operating a stable, well-functioning local government. In my paper, I introduce the municipal council of elected representatives and the mayor's office. I touch upon cooperation between political and professional leadership. Then, I evaluate the management of the two settlements based on some of their budget data.

### **KEYWORDS**

local government, municipal council, mayor's office, budget, control, management

### **BEVEZETŐ**

Az Alaptörvény 31. cikke alapján Magyarországon a helyi közügyek intézése és a helyi közhatalom gyakorlása érdekében helyi önkormányzatok működnek. A helyi, települési önkormányzatok képviselő testületének tagjai a 2010. évi L. törvény a helyi önkormányzati képviselők és polgármesterek választásáról szóló törvényben (Övjt) foglaltak alapján kerülnek megválasztásra. A helyi önkormányzatok feladatellátási körét a 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény (MötV) határozza meg. A helyi, települési önkormányzatok képviselő testülete – ugyanezen törvény értelmében – feladataik ellátásához kapcsolódó döntéseik és azok végrehajtása érdekében polgármesteri hivatalt hoznak létre. Mind a megválasztott önkormányzati képviselőnek és polgármesternek, mind a szakértői tudással rendelkező polgármesteri hivatalban alkalmazásban álló köztisztviselő feladata egy stabil, jól és hatékonyan működő, a település lakosságának érdekeit szolgáló önkormányzat működtetése. Tanulmányomban bemutatom a választott képviselőkől álló képviselő testületet, illetve a polgármesteri hivatalt, mint a képviselő testület egyik szervét. Kitérek a politikai és szakmai vezetés együttműködésére. Továbbá kitérek a szakmai oldal – köztisztviselők – teljesítmény értékelési rendszerére. Ezek után két kisváros néhány költségvetési adata alapján értékelem a települések irányítását.

---

<sup>1</sup> Kalmár Erika Anna, PhD hallgató, Soproni Egyetem Széchenyi István Doktori Iskola, kalmar.e@kabelnet.hu

## **A TELEPÜLÉSI ÖNKORMÁNYZATOK IRÁNYÍTÁSA**

### **Az önkormányzati képviselő**

A települési önkormányzati képviselő feladatait társadalmi megbízatásban látja el, az önkormányzat és a képviselő közt munkaviszony nem keletkezik. Megválasztásával automatikusan a helyi képviselőtestület tagjává válik. A képviselő képviseli az egész települést és választópolgárok érdekeit. Az önkormányzati képviselő felelőssége politikai, erkölcsi és többirányú jogi felelősség [3].

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló törvény 28. §-a alapján a helyi önkormányzati képviselő megbízatása, jogai és kötelezettségei a megválasztásával keletkeznek és a megbízatás megszűnésével szűnnek meg [10]. A Mötv. alapján minden képviselő jogai és kötelezettségei azonosak, amelyek:

- a képviselő testület ülésén kezdeményezheti rendelet vagy határozat meghozatalát
- a képviselő testület ülésén felvilágosítást kérhet önkormányzati ügyekben a polgármestertől, jegyzőtől, bizottság elnökétől
- részt vehet az önkormányzat bármely bizottsága ülésén
- megbízás alapján képviselheti a képviselő testületet
- köteles a testületi üléseken megjelenni
- eskütételét követően három hónapon belül köteles részt venni a kormányhivatal által szervezett képzésen
- köteles évente legalább egyszer a választópolgárokat munkájáról tájékoztatni

A képviselőnek a képviselő testület munkájában részt venni nemcsak joga de kötelessége is. Munkája során döntést hoz, amely rendelet vagy határozat. Döntéshozatala révén gyakorolja a közhatalmat. Másik fontos közhatalom gyakorlásához kapcsolódó joga a képviselőnek a szakapparátustól történő információ kérés joga. Ez szolgálja azt, hogy munkáját megfelelő tudás birtokában láthassa el, döntéseit kellő ismeretanyag birtokában hozza meg [1].

Magyarország Alaptörvényének XXIII. cikke kimondja, hogy minden nagykorú magyar állampolgárnak joga van ahhoz, hogy a helyi önkormányzati képviselők és polgármesterek választásán választó és választható legyen [7].

Fentiekből levonható az a következtetés, hogy az Magyarországon önkormányzati képviselő a szakapparátustól kért és kapott információk alapján hoz döntést az egész település működésére kihatóan. Önkormányzati munkájához az Mötv-ben előírt képzésen kívül, más jogszabályban előírt végzettséggel nem kell rendelkeznie.

### **A képviselő testület**

Az Alaptörvény 33. cikke alapján „a helyi önkormányzat feladat- és hatásköreit a képviselő testület gyakorolja” [7]. Az önkormányzati tevékenység megvalósításában meghatározó jogkörrel a megválasztott önkormányzati testület rendelkezik. A képviselő testület tagjai egyrészt a megválasztott önkormányzati képviselők, akik automatikusan megválasztásukkal a képviselő testület tagjává válnak, másrészt, a törvény erejénél fogva a polgármester. A polgármester a képviselő testület határozat képessége, döntéshozatala és működés képessége szempontjából az önkormányzati képviselő testület tagja. A képviselő testületet elnöke a polgármester, valamint törvényesen képviseli azt [3]. Az önkormányzati feladatok ellátását a képviselő-testület és szervei biztosítják. A képviselő testület szervei az Mötv. 41.§-a szerint: a polgármester, a képviselő testület bizottságai, a polgármesteri hivatal, a jegyző [10].

### **A polgármesteri hivatal**

A helyi önkormányzat képviselő testülete az önkormányzat működésével, valamint a polgármester vagy a jegyző feladat- és hatáskörébe tartozó ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok ellátására polgármesteri hivatalt hoz létre. A hivatal közreműködik az önkormányzatok egymás közötti, valamint az állami szervekkel történő együttműködésének összehangolásában [10]. A polgármesteri hivatalok „az önkormányzatok ügyviteli, végrehajtó szervei, feladatuk a döntések előkészítése és végrehajtása” [2]. A polgármesteri hivatal tevékenysége egyrészt önkormányzati, önkormányzat működésével, polgármester és a jegyző feladat és hatásköreibe utalt ügyekkel kapcsolatos, másrészt államigazgatási feladatokat jelent. A feladatok a döntések előkészítésére és végrehajtására korlátozódnak, nem döntéshozó szerv, rá feladat, hatáskör nem ruházható át. Jogállását tekintve önkormányzati szerv, képviselő testület szerve, másfelől az államháztartás önkormányzati alrendszerebe tartozó helyi önkormányzati költségvetési szerv [4].

A Möt. 67. §-ban foglaltak szerint a polgármesteri hivatalt a polgármester irányítja, a 81. § szerint a jegyző vezeti. Ez vezetés tudomány szempontjából különös helyzet. Mit jelent a polgármester irányító szerepe? Az irányítás a képviselő testület döntései szerint, önkormányzati jogkörben vagy a polgármester saját önkormányzati hatáskörében történik. Tehát a polgármesteri hivatal önkormányzati feladatainak meghatározását jelenti. Mit jelent a jegyző vezető szerepe? A jegyző vezetői jogköre azt jelenti, hogy az egyéb jogszabályokban rögzített jogszabályokon túlmenően szervezi a hivatal munka elosztását, konkrét munka feladatokat ad a köztisztviselők és más alkalmazottak részére, gyakorolja a munkáltatói jogokat [4].

### **A választott tisztségviselő és köztisztviselő**

települési önkormányzatok választott tisztségviselői az önkormányzati képviselő és a polgármester. A polgármesteri hivattal munkajogi, közszolgálati jogviszony kapcsolatban a köztisztviselők állnak. A köztisztviselő: a 2011. évi CXCV. közszolgálati tisztségviselőkről szóló törvény (Kttv.) alapján az önkormányzati képviselő testület polgármesteri hivatal szervének (és a törvény 1-2. §-ában felsorolt más szervek) feladat- és hatáskörében eljáró vezető és ügyintéző, aki előkészíti a közigazgatási szerv feladat- és hatáskörébe tartozó ügyeket érdemi döntésre, illetve - felhatalmazás esetén - a döntést kiadmányozza [11]. Mind a választott önkormányzati képviselők, mind a kinevezett köztisztviselők köztisztséget töltenek be, de fontos a két tisztség különválasztása. Az önkormányzati képviselők elvi döntést hoznak és politikai irányvonalat képviselnek, a köztisztviselők az elvi döntéseket készítik elő, meghozott döntéseket hajtják végre és azok gyakorlati megvalósítását látják el [8]. A választott képviselők és kinevezett köztisztviselők nem egymás alá és fölé rendeltjei. A köztisztviselők szaktudásukkal, szakértelmükkel segítik a választott képviselők munkáját. Ezt azért is fontos kiemelni, mert ahogy láttuk, a választott képviselők részére nem kerül előírásra mélyreható közigazgatási ismeretanyag és saját civil foglalkozásuktól eltérő tudás elsajátítása. Viszont, a település egészét érintő kérdéskörben jogosult döntéshozásra. A választott képviselőktől a település fejlődése érdekében azonban elvárható, újító, innovatív gondolkodás, előremutató tevékenység.

### **A köztisztviselők teljesítmény értékelése**

A választott önkormányzati képviselők munkáját öt évente a választás során a választópolgárok értékelik. Sikeres munkavégzés alapján újraválasztják, sikertelen munkavégzés után nem kerül újraválasztásra. A közszolgálati tisztségviselők, így a polgármesteri hivatalokban foglalkoztatott köztisztviselők munkájának értékelését jogszabályok szabályozzák. Értékelésük a 2011. évi CXCV. a közszolgálati tisztviselőkről szóló törvény 130. §-a, a 10/2013. (I.

21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítmény értékelésről és a 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítmény értékeléséről alapján történik. Az értékelés rendszeresen ismétlődő formalizált folyamat. Célja – hasonlóan egy termelő vállalkozás teljesítmény értékelő rendszeréhez – a szakmai munka minőségi és mennyiségi növelése; elvárások pontos meghatározása; egyéni teljesítmény beazonosítása; erősségek, gyengeségek megítélése; a közigazgatási szervezet céljaihoz igazodó egyéni fejlesztési igények számbavétele; egyéni életpálya célok teljesülésének elősegítése.

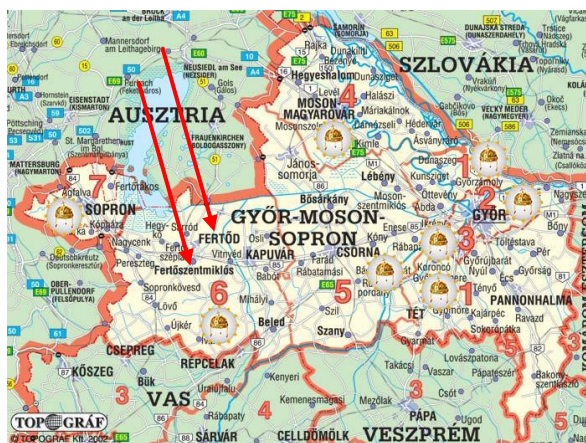
### **Nyugat-dunántúli két kisváros vizsgálata**

A központi költségvetés a települési önkormányzatok feladatainak ellátásához központi forrásokat biztosít. A központi források leosztása 2012. évig „normatív finanszírozás” módszer alapján, 2013. évtől kezdődően „feladat finanszírozás” módszer alapján történik. Erről az Alaptörvény és a Mőtv. rendelkezik. A feladatfinanszírozási rendszer keretében az Országgyűlés a központi költségvetésről szóló törvényben meghatározott módon a helyi önkormányzatok kötelezően ellátandó, törvényben előírt, közszolgáltatási szintnek megfelelő feladataik ellátásához – felhasználási kötöttséggel – feladatalapú támogatást biztosít [10]. A központi költségvetés által biztosított források nem minden esetben elégségesek a települési önkormányzatok kötelező, illetve önként vállalt feladataik megfelelő szintű ellátásához. A folyamatosan változó központi finanszírozási keretek módosulásával a települési önkormányzatok helyi bevételeinek egyre jelentősebb szerep jut. A települési önkormányzatok saját bevételei:

- helyi adóbevételek
- törvény alapján az önkormányzatot megillető illeték, bírság, díj
- saját és intézményeik tevékenységéből, vállalkozásaikból vagyonhasznosításból származó bevételek, például ingatlan értékesítések, bérbeadások

Az önkormányzatok saját bevételeiket különböző döntéseikkel tudják befolyásolni, például helyi adópolitikával, ingatlan hasznosítási politikával. Ezeket a politikai döntéseket a települések képviselő testületei hozzák meg, de a döntés előkészítésben, jogszabályi háttér vizsgálatban, statisztikai adatszolgáltatásban a köztisztviselők működnek közre.

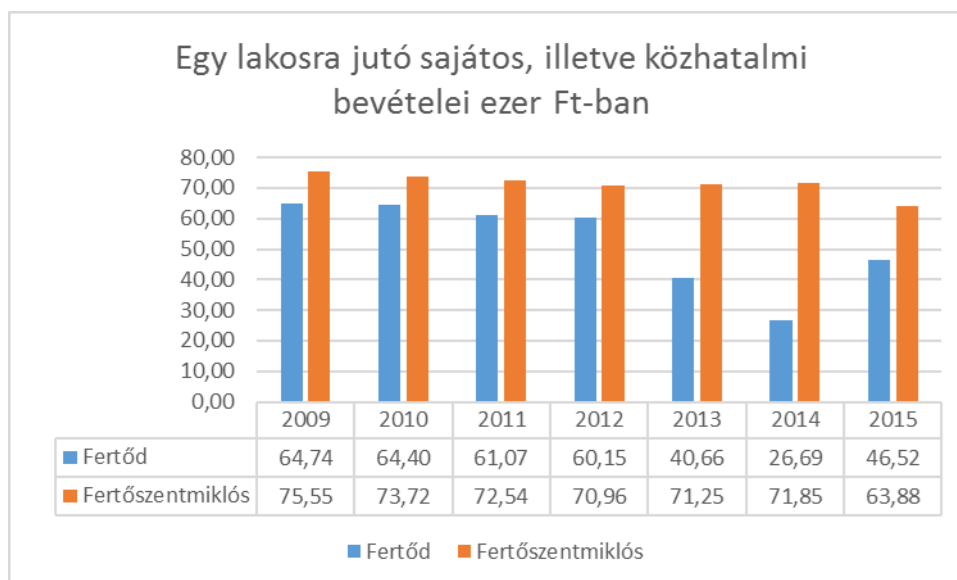
Fent leírtakra tekintettel *vizsgálatomat két Nyugat-Dunántúli kisváros: Fertőd és Fertőszentmiklós költségvetési rendeletei és beszámolóit alapján végeztem* dokumentum elemzéssel. A két kisváros Soprontól 25 km távolságra található, egymással szomszédos település (1. számú ábra). Lakosság számuk közel 4000 fő. Mindkét településen a képviselő testületet a polgármesteren kívül 6 fő választott önkormányzati képviselő alkotja. Egyik település sem járás székhely. A települések fekvésük és lakosság számuk alapján azonos kötelezően ellátandó önkormányzati feladatokat látnak el.



1. ábra Fertőd és Fertőszentmiklós elhelyezkedése

Forrás: <http://szkszhu.szksz.com/Gyormegye.html>

*Első vizsgálatom* a települések adópolitikájára irányult. A települések költségvetésében az adóbevételek, illetve az átengedett adók 2012. évig a sajátos működési bevételek, 2013.évtől a közhatalmi bevételek soron találhatóak. (2013. évig a helyi adóbevétel adó nemenként sem került szétválasztásra a vizsgálatom alapjául szolgáló költségvetési mérleg táblákban). Az adó bevételeket tartalmazó sajátos működési, illetve közhatalmi bevételeket egy lakosra vetítve az 2. számú ábrán található diagramon mutatom be.



2. ábra: Önkormányzatok egy lakosra jutó sajátos, illetve közhatalmi bevételei ezer Ft-ban

Forrás: Önkormányzatok 2009-2015. évi költségvetései alapján saját szerkesztés

A diagramból (2. ábra) látszik, hogy Fertőszentmiklós adó jellegű bevételei minden évben lényegesen meghaladják Fertődét. Az 1. számú táblázatból jól látható, hogy a két település adó politikájában különbség van, az építmény adó, a kommunális adó és az idegenforgalmi adó kivetett mértéke jelentősen meghaladja Fertődön a Fertőszentmiklóson kivetett mértéket. Ezen adónemek magasabb mértékű alkalmazása mégsem tudja kompenzálni az azonos mértékben kivetett iparüzési adó bevételt. A két település határos, így azt gondolhatnánk, hogy ipari letelepítő vonzereje is azonos, vagy legalább hasonló. Egy nemzetközi nagyvállalat Fer-

tőd településen hozta létre első gyártó csarnokát, azonban a további fejlesztéseit már Fertőszentmiklóson valósította meg. A magyarázat egyszerű: a helyi vezetés kedvezőbb lehetőségeket kínált a jövőbeni adóbevétel érdekében. Segítőkézséget mutatott a gyártó csarnokok terület igényének kielégítéséhez a lakosság bevonásával és több éves adómentességet kínált úgy is, hogy adóerő-képességszámításnál figyelembe vételre került. Ma már a számok tükrében elmondható, megérte.

1. táblázat Kivetett adók

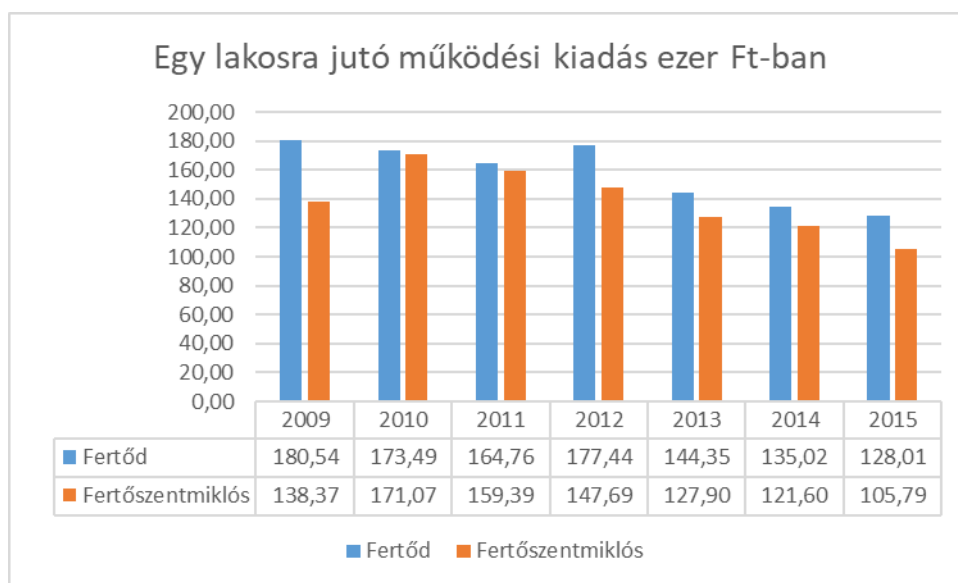
	<b>Fertőd</b>	<b>Fertőszentmiklós</b>
<b>Építményadó</b>	1 100 Ft/építmény	mentes, a lakás célú ingatlan
<b>Kommunális adó</b>	10 000 Ft/építmény, mentes ha Építmény adót fizet	1 500 Ft/építmény
<b>Idegenforgalmi adó</b>	350 Ft/éjszaka	100 Ft/éjszaka
<b>Iparüzési adó</b>	2%, ideiglenes tevékenység esetén 5 000 Ft/nap	2%, ideiglenes tevékenység esetén 5 000 Ft/nap

*Forrás: MÁK adatok alapján saját szerkesztés*

*Második vizsgálatom* a települések működtetésére, a működtetéshez kapcsolódó kiadásokra irányult. Az önkormányzatok költségvetéseiben itt kerülnek kimutatásra a személyi juttatások és járulékai, üzemeltetési díjak, közüzemi díjak, karbantartások egyéb szolgáltatások díjai. A 3. ábrán látható diagramból kiolvasható, hogy Fertőszentmiklós egy lakosra jutó működési kiadása minden évben Fertőd egy lakosra jutó kiadása alatt maradt, tehát Fertőd vezetése magasabb költség szinten látja el a városka működtetését, mint Fertőszentmiklós.

A működtetési kiadások jelentős hányadát a személyi juttatások és járulékai teszik ki mindkét városban. A 2015. évi költségvetéseket vizsgálva Fertőd város ezen kiadásokra 190.092 ezer forintot, míg Fertőszentmiklós város 221.967 ezer forintot állított be. Fertőd engedélyezett létszám kerete: 34 fő, Fertőszentmiklós létszámkerete: 69,5 fő. Fertődön az egy fő engedélyezett létszámra vetített bérköltsége közel 5,6 millió Ft, míg ez Fertőszentmiklóson 3,2 millió Ft.

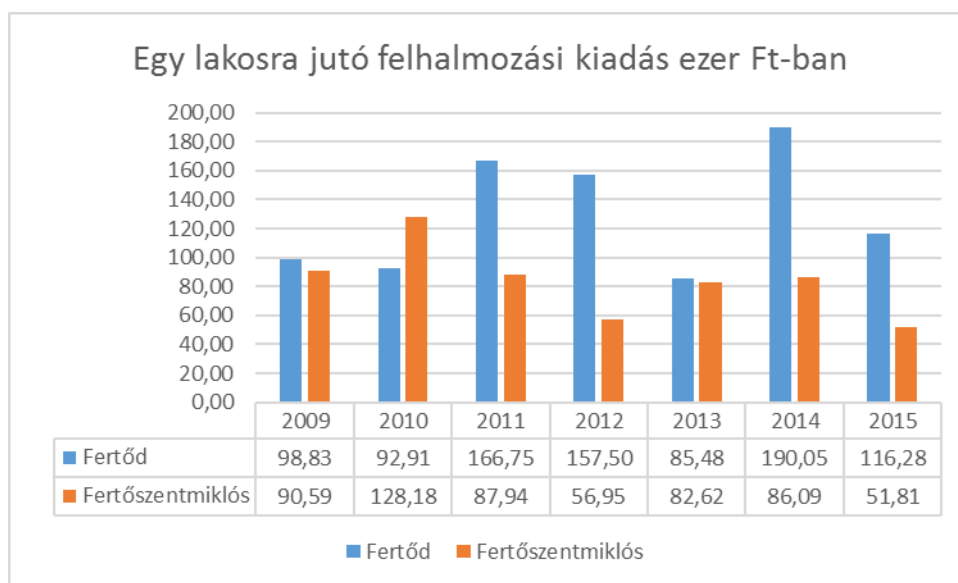
Fertőd város a közszolgáltatási, üzemeltetési feladatokat városüzemeltetési vállalkozásba szervezte ki a vizsgált időszakban (egyrészt ez jelenik meg a létszámadat különbségben is), míg Fertőszentmiklós a Polgármesteri hivatal keretein belül látta el. A bérköltségek közti különbséget kivül az üzemeltetési feladatok Polgármesteri hivatalon belüli ellátás formája is alacsonyabb üzemeltetési költség szintet, ráfordítást eredményezett.



3. ábra: Önkormányzatok egy lakosra jutó működési kiadásai ezer Ft-ban

Forrás: Önkormányzatok 2009-2015. évi költségvetései alapján saját szerkesztés

Harmadik vizsgálatom a települések felhalmozási kiadásaira irányult. Ezt mutatom be a 4. ábrán látható diagram segítségével. Ha a 4. ábrát nézzük, a felhalmozási kiadásoknál több kiugró értéket találunk. Fertőszentmiklós 2010. évben fejezte be az általános iskola komplex felújítását, így 2010. éven ez indokolja a magas egy főre jutó felhalmozási kiadást. Fertőd esetében 2011, 2012. és 2013. évek esetében is magas az egy főre jutó felhalmozási kiadás egy főre jutó értéke. Fertődön 2011, 2012. években egy „Városközpont rehabilitációs” pályázat került a költségvetésbe beállításra 437 millió Ft értékben, viszont csak részben valósult meg, 2014. évben szintén egy „Város rehabilitációs projekt – Kulturális és szabadidő központ” 563 millió Ft értékben részben Európai Unió forrásból. A projekt része egy szabadidő központ épületegyüttes létesítése is. A költségvetési adatok (bevételek és kiadások alakulása) alapján felvetődik a kérdés, hogy szükséges-e „minden áron” ennek megvalósítása. Szükséges-e az aktuális bevételi és kiadási költségvetési számok ismeretében egy „szabadidő központ” építése, amit a megvalósulás után is működtetni szükséges és illik. Főleg annak tudatában, hogy Fertőd város közigazgatási területén fekszik az Európa híru Eszterházy kastély együttes, amely számos kulturális és szabadidős rendezvénynek ad és adhat helyet. Arról is említést kell tenni, hogy Fertőszentmiklóson is van egy 2009. évben felújított Szabadidő központ. Fertőd település az önkormányzatokra kiterjedő adósságkonszolidáció keretében, több mint 1 milliárd Ft összegű hitel visszafizetése alól mentesült. Ennek ellenére a 2014. évi költségvetésében 105 millió Ft, 2015. évi költségvetésében 156 millió Ft hosszúlejáratú hitelfelvétellel tervezett.



4. ábra: Önkormányzatok egy lakosra jutó felhalmozási kiadásai ezer Ft-ban

Forrás: Önkormányzatok 2009-2015. évi költségvetései alapján saját szerkesztés

Negyedik vizsgálatom keretében az önkormányzatok felhalmozási kiadásait vizsgáltam az önkormányzatok tartalékához viszonyítva. A 2. táblázatból látható, hogy Fertőd város nem rendelkezik tartalékkal, mégis nagy összegű, „nem termelő”, a város mindennapi működéséhez nem elengedhetetlenül fontoságú létesítmény megvalósítását tervezi és valósítja meg, amely tovább növeli a város működtetéséhez kapcsolódó ráfordításainak összegét. A beruházáshoz az önerőt – ismét – hitelfelvétel árán tudja biztosítani.

2. táblázat: Önkormányzatok felhalmozási kiadásai és tartalékai ezer Ft-ban

<b>Felhalmozási kiadások és Tartalékok ezer Ft-ban</b>							
	<b>Fertőd</b>						
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Felhalmozási kiadások</b>	328 112	308 477	553 604	522 889	283 778	630 972	386 048
<b>Tartalék</b>	232 400	4 480	4 395	2 651	3 000	8 000	0
	<b>Fertőszentmiklós</b>						
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Felhalmozási kiadások</b>	350 571	496 061	340 312	220 386	319 742	333 185	200 491
<b>Tartalék</b>	330 534	281 986	268 816	257 209	208 152	149 162	123 149

Forrás: Önkormányzatok 2009-2015. évi költségvetései alapján saját szerkesztés



## BEFEJEZÉS

Tanulmányom célja az volt, hogy rövid képet adjak egy települési önkormányzat vezetéséről. Magyarországon a települési önkormányzatok irányítása és vezetése két oldalú, megtalálható a politikai irányítás és a szakmai vezetés. A települési önkormányzat akkor működik jól, ha a politikai irányítást kiegészíti a szakmai vezetés szaktudása, szakértelme. A kétoldal egymásra tud és akar támaszkodni a település fejlődése érdekében.

A két kisváros költségvetésének adatainak vizsgálatából megállapítható, hogy két hasonló adottsággal rendelkező település a politikai irányítás által meghozott és a szakmai vezetés által előkészített döntések alapján más-más gazdasági úton halad, fejlődésük, prosperálásuk eltérő. Az is tény, hogy a politikai vezetésnek a döntések meghozatalakor nem kötelező érvényű a szakmai vezetés által készített előterjesztések elfogadása. A két kisváros néhány adatának elemzése rámutat arra is, hogy nem elégséges a települések egyedi „racionalitás” és „hatékonyság” vizsgálata, a feladatellátásokat és kapcsolódó finanszírozást csak települési szinten és szintre kialakítani. A központi településfinanszírozásnak és azok mutatóinak, optimális adattartamának meghatározásakor kiemelt szereplőnek kell lennie a mérhető hatékonyságnak és az ehhez igazított szolgáltatás minőség elvárásnak.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] CSÖRGITS Lajos: *A magyar helyi önkormányzati rendszer átalakítása* Doktori értekezés Széchenyi István Egyetem Győr 2013. 263 p.
- [2] CSÖRGITS Lajos: *A magyar helyi önkormányzati rendszer átalakítása* Doktori értekezés Széchenyi István Egyetem Győr 2013. 76. p.
- [3] FEIK Csaba et. al.: *Magyarország helyi önkormányzatai* Nemzeti Községi Szolgálati Egyetem Budapest 2014. 324 p. ISBN 978-615-5305-31-3
- [4] FEIK Csaba: *A polgármesteri hivatalok irányítása és vezetése, az abban közreműködők feladata- és hatásköre* 2014. [http://uni-nke.hu/uploads/media\\_items/a-polgarmesteri-hivatalok-iranyitasa-es-vezetese\\_-az-abban-kozremukodok-feladat-es-hataskore.original.pdf](http://uni-nke.hu/uploads/media_items/a-polgarmesteri-hivatalok-iranyitasa-es-vezetese_-az-abban-kozremukodok-feladat-es-hataskore.original.pdf) [letöltve: 2017. április 28.]
- [5] Fertőd város 2009-2015. évek költségvetési rendeletei és beszámolói Fertőd város irattára
- [6] Fertőszentmiklós város 2009-2015. évek költségvetési rendeletei és beszámolói Fertőszentmiklós város irattára
- [7] *Magyarország Alaptörvénye* [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=140968.322953](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=140968.322953) [letöltve: 2017. április 28.]
- [8] VARGA Kristóf – GYŐRI Gábor: *Demokrácia az önkormányzatokban* 2010. <http://töosz.hu/uploads/dokumentumok-kiadvanyok/demokr%C3%A1ciaaz%C3%B6nkorm%C3%A1nyzatokban.pdf> [letöltve: 2017. április 28.]
- [9] 2010. évi. L. törvény a helyi önkormányzati képviselők és polgármesterek választásáról [http://www.valasztas.hu/hu/ovi/23/23\\_1\\_17.html](http://www.valasztas.hu/hu/ovi/23/23_1_17.html) [letöltve: 2017. április 28.]
- [10] 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól [http://njt.hu/cgi\\_bin/njt\\_doc.cgi?docid=139876.329300](http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=139876.329300) [letöltve: 2017. április 28.]
- [11] 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1100199.TV](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100199.TV) [letöltve: 2017. április 29.]
- [12] 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1300010.KOR](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300010.KOR) [letöltve: 2017. április 29.]

- [13] 10/2013. (VI. 30). KIM rendelet a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékeléséről [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1300010.KIM](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300010.KIM) [letöltve: 2017. április 29.]