



Az előterjesztés **nyílt/zárt** ülésen tárgyalható.
A döntés elfogadásához **egyszerű/minősített** döntés szükséges.

Tisztelt Képviselő-testület!

Veresegyház Város Önkormányzatának Képviselő-testülete a 2025. november 19-i ülésén meghozott 371/2025.(XI.19.) Kt. határozatával bízta meg a Veresegyházi Városgazda Kft. ügyvezető igazgatóját, hogy a cég hosszútávú hatékony működése érdekében gondoskodjon egy új bérezési rendszer kialakításáról, amelyet legkésőbb 2026. január 31-ig terjesszen a képviselő-testület elé.

E határozatnak megfelelően Kisák Péter ügyvezető úr a következő javaslatokkal élt az új bérezési rendszer kialakításával kapcsolatban:

„A hosszú távú hatékony működés kulcsa a kiszámíthatóság, az átláthatóság, a tárgyilagosság és a szervezeti célokkal való összhang.

A bérezés főbb elemei:

- alapbér
- teljesítménybér
- bérpótlékok és egyéb juttatások.

I. Alapbér

Az alapbér több mint pusztán egy szám, a munkavállalói megbecsülés, motiváció és a szervezeti kultúra egyik alapvető üzenete. Egy jól strukturált és átlátható bérezési rendszer bizalmat épít és növeli a dolgozói elkötelezettséget, amely kulcsfontosságú az eredményes és hatékony munkavégzés szempontjából. Az alapbér a fizetés szerződésben meghatározott, stabil része.

A Városgazda Kft. alapbéréi a város által foglalkoztatott valamennyi munkavállaló között a legalacsonyabb. **Az átlagbér elmaradása a városi intézmények, vagy más hasonló tevékenységet folytató társasághoz képest - adott esetben - megközelítheti a 40%-ot.** Az egységes százalékban megadott bérfejlesztésre fordítható keret – konkrét bérmegújítási rendszer létrehozása nélkül – tovább erősíti a bérek közötti különbséget, és tovább feszíti a meglévő bérfeszültséget. Tekintettel azonban arra, hogy a város finansziális keretei adottak, a meglévő bérezési rendszer és a munkavállalói kör, szervezeti struktúra kreatív megújítása szükséges annak érdekében, hogy a Társaság számára kielégítő munkát végző alkalmazottjainkat meg tudjuk tartani, valamint a jogszabályoknak megfelelő, stabil, kiszámítható rendszerben tudjuk munkavállalóinkat foglalkoztatni és az Alapító számára is biztonságos feladatellátást tudjunk biztosítani.

Feladatunk tehát az, hogy a város rendelkezésére álló, előre meghatározott anyagi kereteken belül törekedjünk a bérfejlesztésre és a bérfeszültség csökkentésére.

II. Teljesítménybér:

A teljesítménybér a munkavállaló teljesítményétől függő változó javadalmazás. A Városgazda Kft. tekintetében a munkafolyamatok sokszínűsége, és az - akár napi szinten többször - változó ad hoc feladatoknak köszönhetően **teljesítménybér bevezetése és megfelelő használata a Társaságnál rendkívül nehézkes, vagy nem lehetséges.** A teljesítménybér alkalmazása egységesen többek között azért nem lehetséges, mert a Társaságnál dolgozó munkavállalók feladatai rendkívül eltérő jellegűek, egymással történő összehasonlításuk, egymáshoz képest történő mérésük problémás, illetve ezek eredményét nem lehet szubjektív álláspontok nélküli, csupán a realitást tükröző elvek mentén kimutatni.

III. Bérpótlékok és egyéb juttatások:

A bérpótlékok és egyéb juttatások a munkavállalói elégedettséget és megbecsülés érzetét növelő juttatások.

Bérpótlékok bevezetésének lehetőségeit a javaslat részletesen tárgyalja.

Egyéb juttatások adóoptimalizált béren kívüli juttatások, amelyek a dolgozók egyéni igényeihez igazíthatók.

A 2026-os évre a tulajdonos által kiadott irányelvek szerint a **Cafetéria- juttatáson kívül** az előző években már bevezetett **egyéb béren kívüli juttatás ebben az évben nem tervezhető**, így a munkavállalók ezirányú javadalmazása nem lehetséges. **Fontos azonban ezeknek a juttatásoknak a szükségességét hangsúlyozni**, hiszen a viszonylag alacsony alapbér mellett a Társaságnál ez az egyik fő eszköz arra, hogy munkavállalóinkat megtartsuk, motiváljuk és kötelezően ellátandó feladataink során számíthassunk rájuk. Tapasztalataim szerint **az előző évben több munkavállalót is kifejezetten ezekkel a juttatásokkal tudtunk a Társaságnál tartani**.

A Városgazda Kft. humán erőforrása már az előző években is a feladatvégzés tekintetében az Alapító és a lakosság által elvárt szint alatt volt. A Társaság fizikai állománya létszámhiánnyal működik. A meglévő eszközök egy részét - részben vagy egészben, megfelelő végzettségű munkavállaló hiányában - nem tudjuk használni. Az állomány jelentős része már nyugdíjas, vagy 60 év feletti¹.

Az **új munkaerő toborzása** a viszonylag alacsonyan lévő átlagbér, és a nem tervezhető béren kívüli juttatások miatt **nehézkés**. A megfelelő és joggal elvárt minőségű munkavégzéshez megbízható, precíz, a munkájára odafigyelő, ugyanakkor megbecsült és elégedett munkavállalókra van szükség. A jelenlegi juttatási csomag mellett sok esetben az adott munkakör betöltésére nem a megfelelő végzettségű, habitusú és kellően agilis munkaerőt tudunk felvenni. Ennek negatív hatásait napi szinten tapasztalhatjuk egy-egy adott helyzetben ez mind a Város, mind a Társaság vezetésére rossz fényt vethet.

A Városgazda Kft. Felügyelő Bizottsága az 1/2026.(01.13.) számú határozatában megállapította, hogy a Társaságnál több munkakört is a szükséges szakképesítés nélkül töltenek be. Munkavállalóinkat természetesen támogatjuk a szükséges szakképesítések megszerzésében, azonban ez a Társaság számára is többletkiadásokat jelent, illetve sok esetben a rátermett, megfelelő, ám szakképesítés hiányában munkát végző alkalmazott kora, életkörülményei, vagy egyéb helyzete miatt nem alkalmas a beiskolázásra.

1. A Városgazda Kft.-nél jelentkező jelentős túlmunkák ellentételezése:

Társaságunk és a Tulajdonos között 2025. december 19-én a közszolgáltatási feladatok ellátására kötött szerződés 2.12.1. városi rendezvényekre kiterjedő pontja és a piacüzemeltetés speciális időbeosztása miatt **folyamatos a munkavállalóink túlmunkában történő foglalkoztatása**.

A városi rendezvények jelentős része ünnep- vagy pihenőnapokra, illetve munkaidőn kívüli időszakra, a piac üzemeltetés tekintetében a szombati piac pihenőnapra esik. Ezekben az esetekben a túlóra előre történő elrendelése - a jogszabályban meghatározott mértékig - lehetséges és kivitelezhető.

¹ Nyugdíjasok és 60 év feletti munkavállalók száma:

- 10 fő városüzemeltetés
- 3 fő zöldterület fenntartás
- 9 fő közszolgáltatási feladatok ellátására kötött szerződés alá nem tartozó munkavállaló

2. Túlmunka kiváltásának lehetőségei:

a. Csúsztatott munkaidős rendszer

A csúsztatott munkaidős rendszer részben kötetlen, de mindenképpen rugalmas foglalkoztatási formát jelent. A **rugalmas munkaidő**, valamint a rugalmas munkarend fogalmát a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (a továbbiakban: Mt.) nem ismeri, így a csúsztatott munkarendet nem is definiálja. Viszont az **Mt. általános szabálya szerint a munkavállalók rendkívüli munkavégzésének (túlórájának) ellentételezése az, hogy a munkavállalókat a rendkívüli munkavégzés idejére időarányos alapbérük mellett bérpótlék is megilleti.** Ettől eltérően a felek megállapodása, akár kollektív szerződés vagy jogszabály előírhatja, hogy a munkavállalók számára **bérpótlék helyett szabadidő jár.**

Tekintettel arra, hogy a rendezvényeken és a piac takarításában résztvevő munkatársaink rendes munkanapokon feladatokkal ellátottak, hétfői rendezvény és piac utáni munkanapon és / vagy hétfőn a közszolgáltatási feladatok ellátására kötött szerződésbe foglalt egyéb feladatokat kell végezniük, a **szabadidő kiadása számukra nem lehetséges.** Ettől függetlenül, ha van rá mód, a munkavállaló kérésére biztosítjuk ezt a lehetőséget.

b. Munkaidőkeretes rendszer

A munkaidőkeret arra ad lehetőséget a munkáltatónak, hogy a munkavállaló munkaidejét az **általános munkarendtől eltérően egyenlőtlenül ossza be, az elvégzendő munka mennyiségéhez igazítsa.** Teljes munkaidős munkavállaló esetén átlagban a heti 40 óra munkaidőnek munkaidőkeretre vetítve is ki kell jönnie. Ezt hosszabb munkaidőkeret alkalmazásával tudjuk rugalmasabbá tenni. Viszont a beosztás készítés során fontos, hogy számon tartsuk a munkaidőkeretben dolgozó munkavállalóink ledolgozott óráit. Tudnunk kell pontosan tervezni és nyilvántartani, hogy mennyi ledolgozható munkaidő van még hátra, és a munkaidő rugalmasságából adódóan fokozottan ügyelnünk kell a munkaügyi szabályokra.

A munkaidőkeret **alkalmazása jól körülhatárolt, akár 2-3 hónapra előre tervezhető feladatokat végző munkaköröknél lehetséges.** Társaságunknál jelenleg a két portaszolgálat munkatársait, a városőrsőket és a piacon dolgozó 2 fő munkavállalót foglalkoztatunk munkaidő keretben.

Tekintettel arra, hogy a rendezvényeken és a piac takarításában az elvégzendő feladatok mennyisége esetenként változik, így a feladatok előre nem tervezhetők, a munkaidőn túli munkavégzés munkaidőkeretben történő elszámolásának bevezetése **nem lehetséges.**

3. Túlóra

A rendkívüli munkaidőt **a munkáltató rendeli el**, amit, ha a munkavállaló kéri, le kell írni. Ennek **mértéke naptári évenként 250 óra lehet.** Ezt a keretet a túlmunkák mennyisége és rendszeressége miatt a **Társaságunk dolgozóinak egy része már év közben eléri.**

Az Mt. 109. § (2) bekezdése lehetőséget ad, hogy a munkáltató és a munkavállaló írásbeli megállapodása alapján a naptári évenkénti 250 óra rendkívüli munkaidő keretet további, legfeljebb 150 órával bővíthesse, ez az önként vállalt túlmunka. Így **összesen 400 óra túlóra lehetséges évente,** ami a munkavállaló önkéntes hozzájárulásán alapul és bármikor felmondható.

Tekintettel arra, hogy a munkavállalóink bérszínvonala rendkívül alacsony, kizárólag a túlmunkáért kapott plusz anyagi juttatás biztosításával végezhetőek el a városi rendezvények és a piac üzemeltetés esetében keletkezett többletfeladatok.

4. Bérpótlékok és egyéb béren kívüli juttatások bevezetésének lehetőségei:

a. Készenléti rendszer felállítása

Készenléti rendszer esetében a munkavállaló a beosztott munkaidején kívül is munkára képes állapotban a munkáltató rendelkezésére áll, köteles megőrizni ezt az állapotot, és szükség esetén (munkáltató utasítására) munkát végezni, azonban nem kell feltétlenül a munkahelyén tartózkodnia. Ezt legfeljebb havi 168 órában lehet elrendelni, és a rendelkezésre állás időtartama bérpótlékra jogosít, ami nem azonos a túlórával (ahol már a tényleges munkavégzés is történik).

A téli időszakban a síkosságmentesítési közszolgáltatási feladat elvégzése miatt, az év teljes időszakában pedig a közterületek rendjének fenntartása esetében a munkaidőn túl bekövetkezett havária események okán szükséges a folyamatos készenléti szolgálat létrehozása.

Az eddigi gyakorlat szerint a síkosságmentesítési² és a havária események bekövetkeztekor a behívott munkavállalók szívességi alapon tettek eleget a vezetés kérésének.

A készenléti rendszer bevezetésével és az azzal járó pótlékok kifizetésével a munkavállalók anyagi megbecsülése mellett tervezhetővé és kiszámíthatóvá, ezáltal gyorsabbá és jobban nyomon követhetővé válik a feladatok ellátása.

A Városgazda Kft. Felügyelő Bizottsága az 1/2026.(01.13.) számú határozatában felhívja az ügyvezetőt arra, hogy ahol a szükséges szakmai végzettség hiányzik, ott a dolgozók továbbképzését látja szükségesnek.

A Társaság tulajdonában már meglévő és a precízebb és hatékonyabb munkavégzés ellátásához beszerezni tervezett eszközök működtetéséhez **megfelelő végzettségű munkavállalót a jelenlegi bérszínvonal mellett felvenni nem tudunk.** A meglévő eszközök egy részét - részben vagy egészben - megfelelő végzettségű munkavállaló hiányában nem tudjuk működtetni (A nagy értékű és jelentős kapacitással rendelkező Vandaele TV 160 ágapritógépet megfelelő jogosítvánnyal rendelkező munkavállaló hiányában 3-4 éve nem tudjuk szabályosan kijuttatni a munkaterületre.).

b. A tanulmányi szerződés

Az Mt. 229. § (1) szerint: „a tanulmányi szerződésben a munkáltató vállalja, hogy a tanulmányok alatt támogatást nyújt, a munkavállaló pedig arra kötelezi magát, hogy a megállapodás szerinti tanulmányokat folytatja és a képzettség megszerzése után a támogatás mértékével arányos időn – de legfeljebb öt éven – keresztül munkaviszonyát felmondással nem szünteti meg.”.

² Téli időszakban a síkosságmentesítési közszolgáltatási feladat elvégzése esetén a készenléti rendszerbe bevont munkavállalók:

- 9 fő városüzemeltetés
- 7 fő zöldterület fenntartás
- 8 fő köztisztaság

Az év teljes időszakában a közterületek rendjének fenntartásánál a munkaidőn túl bekövetkezett havária események esetében a készenléti rendszerbe bevont munkavállalók:

- városüzemeltetés 2 fő (legalább egy gépjárművezetői jogosítvánnyal rendelkező munkavállaló)
- zöldterület fenntartás 2 fő (legalább egy gépjárművezetői jogosítvánnyal rendelkező munkavállaló és vagy egy fő motorfűrészelő végzettséggel rendelkező munkavállaló)
- köztisztaság 2 fő (legalább egy gépjárművezetői jogosítvánnyal rendelkező munkavállaló).

A Városgazda Kft. esetében **gépkezelői jogosítvány, gépjárművezetői jogosítvány és közép-és felsőfokú szakképzések támogatásával** lehet az arra érdemes munkavállalókat megtartani. Jelenleg egy fő munkavállaló végzi egyetemi tanulmányait akként, hogy Társaságunk finanszírozza a képzést.

c. Mozgóbér

A mozgóbér a **teljesítménybér sajátos formája**, és tipikusan az **időbér és a teljesítménybér kombinációjával létrehozott bérezési forma**. Az **alapbérrel párhuzamosan alkalmazva** a munkavállalók felé ösztönző hatása lehet. Ha mozgóbér csak az alapbérrel megegyező időbéren felül jár, akkor nem kötelező azt a munkaszerződésbe foglalni. A mozgóbér bevezetésének feltétele a foglalkoztatottak munka teljesítményének és minőségének havi értékelési rendszerének a bevezetése. A **havi teljesítményértékelés** területi vezetők általi **bevezetése** a mozgóbér bevezetése mellett is időszerű a Társaságnál, de a mozgóbér alkalmazása nélkül nem vezet eredményre. A mozgóbért az esetlegesen előforduló károkozások alkalmával az okozott kár megtérítése esetére is lehet használni.

IV. Összegzés:

A Veresegyházi Városgazda Kft. esetében az Alapító által meghatározott erőforrásokra tekintettel szükségessé:

1. az **alapbér fejlesztése** folyamatosan, ha erre lehetőség van, differenciáltan akként, hogy a meglévő bérfeszültséget minél jobban csökkentsük
2. a **szervezeti struktúra és a munkakörök felülvizsgálata**, azoknak a munkaköröknek a felszámolása, amelyek a jövőben nem szolgálják a Társaság feladatellátását, illetve azoknak a dolgozóknak az elbocsátása, akik munkájukat nem megfelelően végzik. Ennek megvalósításához be kell vezetni minden területen a munkavállalók monitorozását, az egységes szervezeti – munkaügyi érintettségű – szabályzatok, vezetői utasítások felülvizsgálatát.
3. egységes, ám az egyes területek feladatainak sokszínűségét is figyelembe vevő **teljesítményértékelési rendszer kidolgozása**
4. a **munkaidőkeret alkalmazása továbbra is** azoknál a munkaköröknél, ahol a feladatellátás tervezhető és lehetséges
5. **készenléti rendszer bevezetése**, ahol ez lehetséges
6. a **mozgóbér és csúsztatott munkaidő** lehetőségének bevezetése
7. a szükséges **szakképesítések** munkavállalóink által történő **megszerzésére való törekvés**, a szakmai **továbbképzések** célként történő meghatározása, belső továbbképzések, programok szervezése
8. A fenti javaslatok pontos meghatározása, intézkedési terv készítése annak érdekében, hogy a bevezetni kívánt rendszert érintő ráfordítások költségei meghatározhatók és kimutathatók legyenek.

A fent meghatározott lépések bevezetésével várhatóan számos olyan probléma megoldása lehetővé válik, amely évek óta megoldásra vár a Társaság humán erőforrásainak rendszerében. A megfelelő munkaügyi és bérezési tendenciák, a kellően szabályozott mechanizmusok bevezetésével a területet torzító, vagy romboló hatások csökkenhetnek, a Társaság működése kiszámíthatóbbá és hatékonyabbá, a munkahelyi légkör biztonságosabbá válhat.”

Pénzügyi Osztályvezető asszony véleménye szerint a javaslatok megvalósításához szükséges pénzügyi fedezet a jelenlegi költségvetési keretek között nem áll rendelkezésre. A fedezet biztosítása kizárólag a még el nem fogadott 2026. évi költségvetés módosításával vagy többletforrás bevonásával lehetséges, amelyről a Képviselő-testület külön döntése szükséges.

A szöveg nagy ívű, sok intézkedést tartalmaz, de nincs mögötte számszerűsítés. Pénzügyi oldalról teljesen indokolt, hogy:

- intézkedési terv
- hatásvizsgálat
- éves többletköltség előzze meg a tényleges döntést.

Mindezek figyelembevételével kérem a Tisztelt Képviselő-testületet az előterjesztés megvitatására és döntése meghozatalára.

Veresegyház, 2026. január 20.



Cserhádi Ferenc
polgármester

Pénzügyi egyeztetés:

Az előterjesztés pénzügyi fedezete a Társaság 2026. évi üzleti tervében, valamint az Önkormányzat 2026. évi költségvetésében a Képviselő-testület külön döntése és a részletes intézkedési terv jóváhagyása esetén biztosítható, a rendelkezésre álló pénzügyi kereteken belül.

A teljes körű bevezetéshez szükséges többletforrás mértéke kizárólag a részletes intézkedési terv és a költségkimutatás ismeretében határozható meg.



Jeszenszkiné Szikra Brigitta
pénzügyi osztályvezető

Az előterjesztés ellen törvényességi kifogást nem emelek:



Székelyné Szabó Andrea
jegyző

Határozati javaslat:

Veresegyház Város Önkormányzatának Képviselő-testülete felkéri a Veresegyházi Városgazda Kft. ügyvezetőjét, hogy az új bérezési rendszer kialakításával kapcsolatos javaslatai figyelembevételével, arra vonatkozó intézkedési terv, hatásvizsgálat és az éves többletköltség kimutatása mellett készítse el a gazdasági társaság 2026. évi üzleti tervét.

Határidő: 2026.02.25.

Felelős: ügyvezető