

# **SZAKDOLGOZAT**

**Hunyadi Kata**

**2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Szent István Campus**

**Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet**

**Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak**

**A PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS GYAKORLATÁNAK VIZSGÁLATA AZ „ÚJ  
ÓVODAI INTÉZMÉNY LÉTESÍTÉSE DUNAKESZIN” CÍMŰ PROJEKT  
PÉLDÁJÁN**

**Belső konzulens:** Dr. Turzai-Horányi Beatrix  
egyetemi adjunktus

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:** Agrár- és Élelmiszergazdasági  
Intézet/Mezőgazdasági és  
Élelmiszeripari Vállalati  
Gazdaságtan Tanszék

**Külső konzulens:** Ambrus Eszter  
pályázati referens

**Készítette:** Hunyadi Kata

**Gödöllő**

**2024**

# Tartalomjegyzék

1.	Bevezető.....	2
2.	A projektek és a projektmenedzsment általános áttekintése .....	5
2.1	Projekttörténelem .....	5
2.2	Projektek és a projektmenedzsment definiálása.....	7
2.3	Projektek céljai, sikertényezői.....	8
2.4	Projekttipológia .....	11
2.5	Projektéletciklus .....	12
3.	Az európai uniós források rendszere (2014-2020).....	15
3.1	Az Európa 2020 stratégia .....	15
3.2	Az Európai Unió támogatáspolitikája .....	16
3.3	A VEKOP hazai környezetben .....	19
3.3.1	A VEKOP prioritásai és a VEKOP6 célterületei.....	20
3.3.2	A VEKOP-6.1.1-15 kódszámú pályázati felhívás .....	21
4.	A projekt (nyertes pályázat) megvalósításának vizsgálata.....	23
4.1	A projekt háttere, indokoltsága.....	23
4.1.1	A működési környezet bemutatása .....	23
4.1.2	Hiányosságok, szükségletek bemutatása .....	25
4.2	A projekt célja .....	27
4.3	A projekt megvalósításában közreműködő szereplők .....	28
4.4	A projekt mérföldköveinek tevékenységi-és időterve .....	32
4.5	A projekt forráskerete és költségvetése .....	40
4.6	A projekt számszerűsíthető eredményei .....	44
4.6.1	A fejlesztés által előidézett hozzáférhetőség és a területi különbségek alakulása 44	
4.6.2	A megvalósult infrastrukturális tevékenységek eredményei .....	44
5.	Következtetések és javaslatok .....	49
6.	Összefoglalás.....	52
7.	Irodalomjegyzék.....	54
8.	Ábrák és táblázatok jegyzéke .....	57

*„Aki tornyot akar építeni közületek, nem ül le előbb és nem számítja ki a költségeket, hogy van-e amiből elkészítse? Ha ugyanis alapot vetett és nem tudja befejezni, aki csak látja, kigúnyolja.” (Lukács 14, 28-29-30)*

## **1. Bevezet**

Magyarország Európai Unióhoz való csatlakozása óta megnőtt az uniós támogatások száma, melyek a hazai vállalatok, szervezetek és kormányzati szervek számára egyaránt elérhetőek. Ez az új forrásszerzési lehetőség előmozdította hazánkban a korábban ritkábban előforduló pályázati projektek nagyszámú megjelenését. A pályázati projekteknek napjainkban kulcsfontosságú szerep jut a gazdasági fejlődés és társadalmi változás előmozdításában. Lehetőséget biztosítanak a vállalatoknak, szervezeteknek és kormányzati szerveknek, hogy hozzáférjenek kiegészítő forrásokhoz fejlesztési céljaik eléréséhez. Az önkormányzatok szempontjából ez kiemelt fontossággal bír, ugyanis általában korlátozott költségvetéssel rendelkeznek a nagyobb volumenű fejlesztési, beruházási projektek megvalósításához, melyeket pályázatok útján elérhető uniós forrásokkal tehetnek finanszírozhatóvá.

A 2014-2020 programozási időszakra, az Európai Bizottság által 10 Operatív Program került elfogadásra hazánkban, amelyek a magyar prioritásokat jelölik, igazodva az Európai Unió kiemelt célkitűzéseire. Az Európai Unió és a hazai költségvetés támogatásával az Operatív programokon keresztül jelentős források biztosítódnak a hazai fejlesztési tervek finanszírozásához.

Témaválasztásom szakterületének kiválasztásánál meghatározó szempont volt az érdeklődésem a projektmenedzsment tudománya, azon belül is a projektek teljes megvalósítási gyakorlata iránt. Ebből adódóan mindenképpen egy már megvalósult projekt elemzését szerettem volna elvégezni. Így esett a választásom egy Pest vármegyei település, Dunakeszi Város Önkormányzatának „Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin” című projektjére, amely megvalósítását egy VEKOP-os pályázati felhívás tette lehetővé a 2014-2020-as programozási időszakban. A projekt fő célkitűzése a minőségi óvodai ellátáshoz szükséges infrastrukturális feltételek biztosítása egy korszerű óvodai épület és intézményi keretek létrehozásával, ezzel együtt az óvodai férőhelyhiány megszüntetése és ezáltal napközbeni gondozás biztosítása minden kisgyermek számára. Ez a projekt tehát nem csupán egy infrastrukturális fejlesztést jelent, hanem hosszú távú befektetést a város közösségének jövőjébe.

Dolgozatomat a vonatkozó szakirodalom áttekintésével indítom, mely két nagyobb csoportra bontható. Először a projektek és a projektmenedzsment elméleti háttérét ismertetem, mely során bemutatom a történeti alakulást, a fontosabb definíciókat, valamint áttekintem a célokat, sikertényezőket, a csoportosítási lehetőségeket és kifejtem a projekt egyes fázisainak jellemzőit.

A harmadik fejezetben áttekintem az európai uniós források rendszerét, kitérek az EU hosszútávú céljaira és támogatáspolitikájára, majd az Operatív programokon belül bemutatom a Versenyképes Közép-Magyarországi Operatív Programok jellemzőit, célterületit. Végül a szakirodalomfeldolgozás zárásaként ismertetem a VEKOP-6.1.1-15 kódszámú pályázati felhívást, amely lehetővé tette az általam vizsgált projekt megvalósítását is.

Dolgozatom célja az említett „*Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin*” projekt teljesítésének részletes elemzése a projektmenedzsment elméleti keretein belül, kiemelten a projektháromszög szempontjából, azaz a költségek, az eredmény és az időtartam vonatkozásában. Céлом továbbá, hogy feltárjam azokat a kihívásokat, buktatókat és sikeres gyakorlatokat, amelyek kulcsszerepet játszottak a projekt teljesítésében és eredményességében.

Ennek érdekében a negyedik fejezetben a rendelkezésemre álló információk alapján ismertetem a projekt háttérét és indokoltságát, valamint kitérek a legfontosabb célok bemutatására. Ezt követően áttekintem a projektben közreműködő szereplőket, amely alapján felvázolom a projekt szervezeti ábráját, és bemutatom a projektmenedzsment szervezet működését. Végezetül részletezem a projekt főbb tevékenységi- és idő- tervének, költségvetésének és eredményeinek alakulását, melyek kapcsán vizsgálom, hogy a tervezett és tényleges idő, költség és eredmény célok között történtek-e esetleges eltérések. Amennyiben igen, ezek milyen okokra vezethetőek vissza, milyen következményekkel jártak, és milyen hatással voltak a projekt sikeressége tekintetében.

A dolgozatom zárásaként megfogalmazom az elemzés során levont legfontosabb következtetéseket, és ezek alapján a javaslatomat, amely véleményem szerint hozzájárulhatnak egy hasonló jövőbeni projekt sikeresebb lefolytatásához.

A dolgozatom gyakorlati részének elkészítésében nagy segítségemre volt Dunakeszi Város Önkormányzatának munkatársai. Kiemelném külső konzulensem, Ambrus Esztert, Dunakeszi Város Önkormányzat Városüzemeltetési csoport tagját, aki, mint pályázati referens, aktívan részt vett a projekt lefolytatásában. Köszönettel tartozom neki, hogy a dolgozatom elkészítése

alatt készségesen segített a projekthez kapcsolódó szakmai anyagok, dokumentumok felkutatásában, valamint beszélgetéseink alkalmával hasznos információkkal látott el a projektre vonatkozóan. A projekt elemzése során, az ahhoz kapcsolódó szakmai anyagokat, dokumentumokat, illetve a projekt szakmai megvalósításában közreműködött önkormányzati munkatársak által elmondott információkat használtam fel.

## 2. A projektek és a projektmenedzsment általános áttekintése

Mielőtt végig vezetem a dolgozatom témáját adó „Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin” című projekt megvalósítási gyakorlatát, szükségesnek tartom áttekinteni a projektek és a projektmenedzsment elméleti háttérét és fejlődéstörténetét.

### 2.1 Projekttörténelem

Projektek és projektmenedzsment, ugyan nem a ma ismert modern formában, de évezredek óta léteznek. Gondoljunk csak arra, amikor az emberek egy közös cél érdekében együtt dolgoztak, például az ókorban piramisokat, vízvezetékeket építettek. Ezeknél a „projekteknél” is szükség volt a projektet irányító vezető szakember (projektmenedzser) tervezési és koordinációs képességeire, hiszen ugyan azokkal a nehézségekkel kellett szembenézniük, mint a modern kori projektmenedzsereknek (instabil pénzügyi források, a megrendelő hatalma, nem megfelelő munkavégzés, nem teljeskörű specifikáció stb.) (Verzuh, 2006).

A modern projektelvű gondolkodás előfutáraként Henry Ganttot szokás említeni. Ő hozta létre az első Világháború idején a projektmenedzsment területén azóta is széleskörben alkalmazott Gantt-diagramot, amely lehetővé tette a hajóépítés folyamatának tervezhetőbbé, kontrollálhatóbbá és láthatóvá tételét. Ezzel az innovatív módszerrel a hajóépítési folyamat hatékonysága jelentősen növekedett (Jarjabka et al., 2020).

Azonban csak a II. világháború utáni időszakra tehető a projektmenedzsment mint fogalom és tudományág hivatalossá válása. Az Egyesült Államok kormánya a háború alatt és az azt követő időszakban, jelentős fegyverfejlesztési projekteket indított el. A legelső olyan projekt, amely során a modern projektmenedzsment-módszereket alkalmazták, az atombomba előállításának a projektje, a Manhattan-terv volt. Az ezt követő időszakban a hatalmas volumenű katonai projektek, mint például a hadihajók és a nukleáris tengeralattjárók építésére létesített állami programok, új innovációkkal és olyan magas költségekkel rendelkeztek, hogy az akkori menedzsmenttechnikák nem voltak alkalmasak ezek irányítására. Ezen hatalmas folyamatok hatékony vezetési módszereket követeltek és ennek hatásaként fejlesztették ki a ma is alkalmazott modern-projektmenedzsment módszerek alapjait. Ide sorolható például, a mai napig alkalmazott PERT (Program Evaluation and Review Technique) programértékelő és-felületvizsgáló technika (Verzuh, 2006).

Az 1960-as évektől kezdve egyre szélesebb körben kezdték el alkalmazni a projekteket, mivel a katonai területen túl, az építészeti, műszaki, informatikai és K+F projekteket is megjelentek. Ebben az időszakban kezdtek el gyors ütemben fejlődni a számítógépes szoftverekkel támogatott és a gráfelméletre alapozott hálótervezési módszerek is, továbbá kialakult a projektmenedzsment megközelítésű szervezeti irányítás, mint menedzselési forma, mely a szervezetek vezetésében egyre népszerűbbé vált. Erre az időszakra tehető többek között a CPM (Critical Path Method) hálótervezési technikák kifejlesztése, a projekt életciklus elmélet kidolgozása és az első hivatalos szakmai szervezet PMI (Project Management Institute) megalakulása (Jarjabka et al., 2020).

A XX. század második felében a projektmenedzsment meghaladta addigi határait, egy széleskörűen elismert hivatássá és elvárt képességgé nőte ki magát, amely számos szervezetben bevezetésre került. Fontos tényezője ennek a térhódításnak, hogy a projektmenedzsment központi szerepét előmozdító hatások és változások, amelyekkel nap mint nap szembesülnek a szervezetek, folyamatosan fennállnak (Verzuh, 2006).

A projekteket korábban jellemző összetett, hosszútávú feladatok mellett, teret kaptak a közepes és kis projektek is, mint alkalmazási módszerek. A fejlődés állomásai között szerepel a projektkorlátok, mint az idő-költség-minőség háromszög modelljének elterjedése, az első projektmenedzsment kézikönyv megjelenése és a Nemzetközi Projektmenedzsment szövetség megalakulása is (Jarjabka et al., 2020).

És hogy milyen helyzetben van a projektmenedzsment napjainkban?

A 21. században a projektmenedzsment térhódítását leginkább előmozdító tényező, a változások és azok folyamatosan növekvő sebessége, amely a gazdasági életet is egyre jobban jellemzi. A fejlődő technológia hatására gyorsabbá válnak a fejlesztési ciklusok is. Napról napra új szolgáltatások és termékek jelennek meg a piacon, és ezzel párhuzamosan a meglévők egyre rövidebb időn belül válnak elavulttá. A változás tendenciája megannyi szektorban megfigyelhető, mint például az oktatás, a gazdaság, az egészségügy, a pénzügy területein stb. Továbbá a világot egyre inkább jellemzi a globális gazdasági verseny, ami arra ösztönzi a szervezeteket, hogy kiterjesszék tevékenységüket a földrajzi és szervezeti határaikon túl. Ezen hatások következtében, a siker és a fejlődés elengedhetetlen feltételévé vált, hogy a szervezetek ügyesen meglovagolják a piacon végbemenő változás hullámait, és ezzel felvegyék a versenyt a konkurenciával. A projektmenedzsment szakértői azon dolgoznak, hogy megtalálják a leghatékonyabb módszereket, megoldásokat az említett hatások kezelésére. Elmondható tehát,



hogy a folyamatosan változó piaci viszonyokhoz és a globalizált világhoz való alkalmazkodás eredményeképp, egyre nagyobb szerepet kap a projektmenedzsment tudományága, hiszen éppen a változás gyorsuló üteme idézi elő a projektek egyre magasabb számának szükségességét (Verzuh, 2006).

## 2.2 Projektek és a projektmenedzsment definiálása

Jarjabka és munkatársai (2020) szerint a projektmenedzsment módszerek átfogóbb megértéséhez elengedhetetlen a projekt világos és konkrét meghatározása. A projekt kifejezés eredete a latin „proiectum” szó, amely „előre helyezett dolog” jelentést hordoz. Ennek megfelelően a projekt mindig magában foglalja a, jövőre vonatkozó tervezést és cselekvést ahogy eredeti jelentésében is kifejeződik.

Papp Ottó (2005) olyan összefüggő tevékenységek sorozataként definiálja, a projektet, amely:

- meghatározott, eredmények és célok elérésére irányul,
- adott idő-, költség-és erőforrás korlátok között végrehajtandó,
- konkrét minőségi és teljesítménykövetelményekkel ellátott,
- teljesítés költség és erőforrás felhasználása lehetőleg minimális,
- megfelelő kockázati szint mellett megvalósítandó,
- egy pontosan definiált termék (szolgáltatás, létesítmény stb.) létrehozását célozza.

A szerző kihangsúlyozza, hogy ezt az igen összetett meghatározást több fontos jellemzővel is érdemes kibővíteni, amik szintén sajátosságai a projekteknek. Ennek megfelelően a projektek meghatározása történhet azok karakterisztikus jellemzőinek megadásával:

- a tevékenység „egyszeri”, nem ismétlődő jellege,
- a tevékenység „összetettsége”, komplexitása,
- a tevékenység nyilvánvaló „identifikálása”, azonosíthatósága, valamint
- a tevékenység körül- és elhatároltsága (Papp, 2005).

Ezen túlmenően a szakirodalomban a projekt kifejezés számos különböző megfogalmazásával találkozhatunk, amelyek hasonló tartalommal bírnak. A következő definíciókat emelném ki:

Görög (2001: 23) megfogalmazásával élve: *„projekt minden olyan tevékenység, amely egy szervezet számára olyan egyszeri és komplex feladatot jelent, amelynek teljesítési időtartama (kezdés és befejezés), valamint teljesítésének költségei (erőforrások) meghatározottak és egy definiált cél (eredmény) elérésére irányul.”*

Henczi és Murvai (2012: 36) szerint a projekt nem más mint: „*célirányos, értékteremtő, kezdési és befejezési időponttal megjelölt tevékenységek együttese, melyeket – a környezeti feltételeket és a partneri igényeket figyelembe véve – csapatmunkában, határidőre és az elfogadott költségvetés keretein belül kell megoldani.*”

Lockier és Gordon (2000: 13) az ISO 8402 definíciójából kiindulva a következő megfogalmazást teszi: „*Projekt: egyedi folyamatrendszer, amely kezdési és befejezési dátumokkal megjelölt, specifikus követelményeknek – beleértve az idő-, költség- és erőforráskorlátokat – megfelelő célkitűzés elérése érdekében vállalt, koordinált és kontrollált tevékenységek csoportja.*”

A különböző szerzők definícióinak értelmezése után egyértelműen megállapítható, hogy a projekteket alapvetően három tényező határolja be, melyek közé az elérendő cél (eredmény), a meghatározott, elfogadott költségvetés és a megjelölt határidő sorolható.

A **projektmenedzsment** pedig nem más, mint „*a projekt tevékenységeinek végrehajtása során tudás, készségek, eszközök és technikák alkalmazása a projekt követelményeinek teljesítése céljából.*” Projektmenedzsment segítségével a szervezetek számára lehetővé válik, hogy hatékonyan és eredményesen tudják végrehajtani a projekteket (Project Management Institute, 2019).

### 2.3 Projektek céljai, sikertényezői

A projekt fogalmának meghatározása során egyértelműen kikristályosodott, hogy a projektet azonosító karakterisztikáknak – a szakirodalomban egyetemlegesen elfogadottan – három fő elemet szoktak említeni, melyek az elsődleges projektcélokként is azonosíthatóak.

**Határidő** alatt azt értjük, hogy mennyi időt vesz igénybe egy projekt során felmerülő feladatok elvégzése. Minden projekt teljesítésére rendelkezésreálló idő véges. Fontos, hogy már a projekt kezdeti szakaszában meghatározásra kerüljön a teljesítés kezdő- és záró végpontja. A határidő tehát a célok elérésének az időtartománya (Jarjabka et al., 2020).

Egy projektnek különböző időtényezői lehetnek, mint például: a projekt teljes időtartama, a projekt feladatainak teljesítési ideje, a projekt fenntartási ideje stb.

Az **eredmény** foglalja magába, hogy a projekt során milyen feladatoknak kell teljesülnie és milyen végeredménnyel kell záródnia a projektnek, meghatározva a minőségi elvárásokat is. A projektek során meghatározott eredménycélokon belül megkülönböztetünk mennyiségi

(performance) célparamétereket, melyek a projekt eredményének nagyságrendjéhez és részletességéhez kötődnek, valamint minőségi (quality) célokat, melyek a projekttel kapcsolatos elvárások teljesülési szintjéhez kapcsolódnak. Ahhoz, hogy a projekt sikeresen záródjon, az említett két eredménycélnak egyidejűleg kell teljesülnie (Jarjabka et al., 2020).

Az eredmény elemhez kapcsolódik például: a projekt komplexitása, a projekteredmény minősége, a projekt egyedi jellemzői stb.

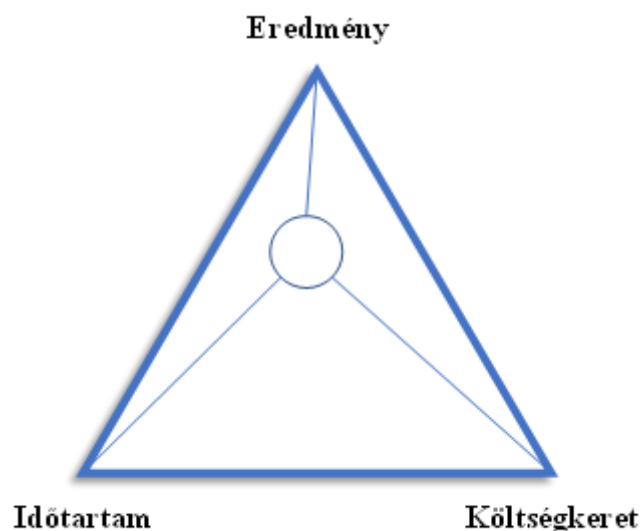
A projekt **költségkerete** alatt a teljes költségvetést értjük. Az összes szervezeti tevékenység, ideértve a projektfolyamatokat is, különböző erőforrások felhasználását igényli, például alapanyagok, emberi erőforrás, melyek pénzügyi ráfordítást jelentenek. Ennek megfelelően a projektek célkombinációja magában foglalja a költségkeret betartásának fontosságát. A költségkeret tehát nem csak a projekt során felmerülő pénzeszközökre korlátozódik, hanem felölel minden olyan erőforrást és eszközt, amely a projekt megvalósításához szükséges (Jarjabka et al., 2020).

A költségkeret összetevői közé sorolható például: a projekt teljes költsége, a projekt előkészítési költségei, a projekt szakmai tevékenységeihez kapcsolódó költségek stb.

Az időtartam-költség-eredmény hármas kombinációját általában háromszöggént ábrázolják, ez a három elem alkotja az úgynevezett projektháromszöget, melyet a szakirodalomban gyakran „bűvös háromszög” -ként emlegetnek.

### 1. ábra: Projektháromszög

(Forrás: Saját szerkesztés Görög (2001) alapján)



Az ábrán is jól látható, hogy a projektháromszög a projekteredmény rögzített minőségi kritériumainak (eredmény), a tervezett időtartamnak és a költségeknek való megfelelés együttes kombinációjából tevődik össze. Az említett célkritériumokat a háromszög egy-egy csúcspontjain jelöltem.

Görög (2001) gondolatmenete alapján a modell három karakterisztikája esetében egyértelműen megállapítható a kölcsönös összefüggés, ugyanis azok bármelyikének megváltoztatása kihatással lesz a másik két karakterisztikára is. Következésképpen, ha magasabb minőségű eredményt szeretnénk elérni, az a költségek növekedésével és/vagy a határidő kitolódásával érhetjük el, az alacsonyabb költségkeret az elérendő eredmény minőségének rovását és/vagy a határidő kitolódását eredményezi, a határidő változása (csökkenése) pedig megnövekedett költségeket és/vagy az elérendő eredmény minőségének csökkenését vonja maga után.

Egy projekt teljes lefolytatása alatt – beszéljünk bármilyen projektről – az említett három elem folyamatos koordinálása, nyomon követése és szükség szerint aktualizálása elengedhetetlen ugyanis ezen tényezők befolyásolják elsősorban a **projekt sikerességét**. Az időtartam-költségkeret-eredmény elemek fontossági sorrendje projektenként eltérő lehet, ugyanis minden projekt egyedi jellemvonásokkal, különböző célokkal rendelkezhet. Ebből következik, hogy a három tényező számos kombinációban fordulhat elő. A projektmenedzsment számára pedig az egyik, ha nem a legfontosabb cél, hogy megteremtse és fenntartsa azt az egyensúlyi állapotot, amelynél a legnagyobb eséllyel lesz sikeres a projekt megvalósítása. A projektmenedzsment feladata tehát, hogy a megvalósítási periódusban a kitűzött korlátok között tartsa a projektet, vagyis határidőn és költségkereten belül megfelelő minőségű eredmény elérése (Tóthné Kiss, 2018).

Következtetésképpen, mennyiben ezen tényezők (költség-idő-eredmény) a tervezett határértéken belül maradnak a projekt zárásáig, akkor alapvetően nevezhetjük sikeresnek a projektet.

Papp (2005) megállapítása szerint a projekt definiálása után, a projektmegvalósítási folyamat és a projekteredmény minőségbiztosítása szempontjából, kiemelten fontos a projektcélok pontos és konkrét meghatározása. Ennek értékelési kritériumait a SMART betűszóval szokás definiálni, mely a következő jelentéstartalommal bír:

- S: specific (konkrét), vagyis jól meghatározott, egyértelmű;
- M: measurable (mérhető), azaz számszerűsíthető;

- A: action oriented (cselekvésorientált);
- R: realistic (reális), vagyis elérhető, megvalósítható;
- T: time-bound (időhöz kötött), azaz megvalósítása időben meghatározott.

## 2.4 Projekttypológia

Annak ellenére, hogy a projektek bizonyos jellemzőik alapján hasonlóak lehetnek egymáshoz, mégis minden projekt egyedi célját, végrehajtását, módszereit tekintve más és más. Ennek megfelelően a szakirodalomban a projekt számos csoportosításával találkozhatunk.

A projektek időtávja alapján megkülönböztetünk rövid, -közép és hosszútávú projekteket. A **rövid távú projektek** között szerepel minden olyan projekt, amely megvalósítása egy éven belülre, általában néhány hónapra korlátozódik. Amennyiben a projektgazda szervezet nem rendelkezik a lebonyolításhoz szükséges, megfelelő emberi erőforrással, gyakori, hogy külső partnert vonnak meg. A **középtávú projektek** azon projektek csoportja, amelyek 1 és 5 év közötti időtartamra tervezettek. Ide tartoznak többségében az Európai Unió által támogatott pályázati projektek, melyek jellemzően 2-3 éves időtávval rendelkeznek. A **hosszú távú projektek** körébe az 5 évet meghaladó időtávú, de akár 20-30 évet átívelő projektek tartoznak. Az EU által meghirdetett pályázatok általában 5-7 éves támogatási időszakot jelentenek, de a nyertes projekteket jellemzően 1-3 éven belül valósítják meg (Garaj, 2012).

A projekteredmény tartalma szerint Görög (2001) háromfajta projektet különböztet meg, melyek a következők:

A **Beruházási projektek** közé tartoznak azon projektek, melyek új létesítmény létrehozására, vagy meglévő létesítmény átalakítására, bővítésére, felújítására, vagy akár megszüntetésére irányulnak és ennek eredményeként valamilyen termék előállítására vagy szolgáltatás nyújtására válik lehetővé.

A **Kutatási és fejlesztési projektek** olyan projektek, amelyek eredményeként:

- új termék vagy technológia kerül kifejlesztésre,
- már meglévő termék vagy technológia fejlesztése történik,
- új termék gyártása vagy új technológia alkalmazása valósul meg,
- csökkennek a termelési költségek,
- új értékesítési/beszerzési piacok nyílnak meg.

A **Szellemi szolgáltatási projektek** olyan projektek, amelyek egy szervezet működési környezetének és keretrendszerének minőségjavításához vezetnek.

A projekteket ezen felül a megvalósításban közreműködő szervezetek alapján is csoportosíthatjuk. Ebben az esetben megkülönböztethetünk **belső projekteket**, amelyeket a projektgazda szervezet saját erőforrásaiból valósít meg, **külső projekteket**, melyek során a projektet nem a kezdeményező szervezet, hanem a külső közreműködők hajtják végre, valamint **vegyes projekteket**, ahol a megvalósításban a projektgazda szervezet és a vele szerződött külső szereplők egyaránt részt vesznek (Tóthné Kiss, 2018).

Görög (2001) az utóbbi két csoportosítási szempontot figyelembe véve felhívja a figyelmet arra, hogy a beruházási projektek rendszerint külső, míg a kutatási és fejlesztési projektek többnyire belső projektek. A szellemi szolgáltatási projekteket pedig általában a belső és külső projektek együttes jelenléte jellemzi.

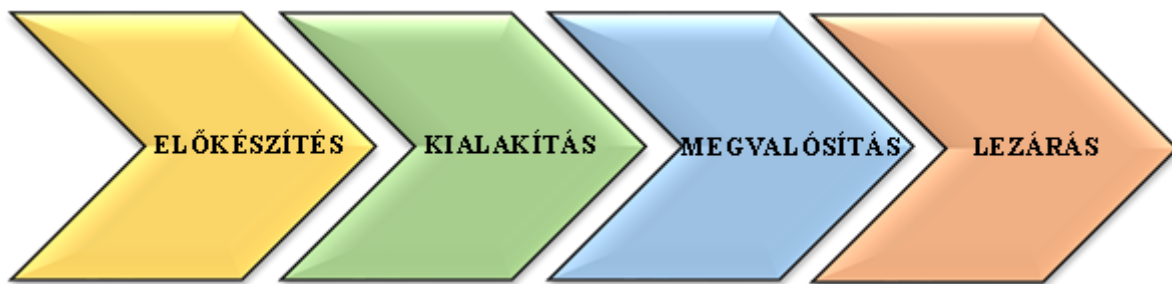
A szakdolgozatom témáját adó „*Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin*” című projekt, a létrehozott projekteredmény tartalma szerint a beruházási projektek csoportjába sorolható, ugyanis eredményként egy új, szolgáltatás nyújtásra alkalmas létesítmény jött létre. A projektben résztvevő szereplőket vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a vegyes projektek csoportjába tartozik, mivel a kivitelezést végző Trend Építő Zrt. és Dunakeszi Város Önkormányzata (projektgazda) egyaránt aktívan részt vett a projekt megvalósításban. Végül a projekt időtávja alapján kijelenthetjük, hogy a középtávú projektekhez tartozik, hiszen megközelítőleg 3 évig tartott a teljes projekt lefolytatása.

## 2.5 Projektélelciklus

A projekt a kezdeményezéstől a befejezésig különböző fázisokon halad át, és ezek együttesen alkotják a projekt élelciklusát, amely -a konkrét projektmunkától függetlenül-, általánosan alkalmazható keretrendszert nyújt a projekt menedzseléséhez. A projektfázist logikailag egymásra épülő projekttevékenységek sokasága alkotja. Az egyes fázisok átfutási idejének és számának az alakulását a projekt jellege és alkalmazási területe, illetve a projektben közreműködők felügyeleti és irányítási elvárásai határozzák meg. A projektélelciklust számos tényező befolyásolhatja, köztük az adott iparág a szervezet, és az alkalmazott technológia. Annak ellenére, hogy különböző projektek összetettsége, jellemvonásai és mérete meglehetősen széles skálán mozog, minden projekt élelciklusa alapvetően 4 lépésből áll, melyeket az alábbi ábra mutat be (Project Management Institute, 2017).

## 2. ábra: Projektélelciklus modell

(Forrás: Saját szerkesztés Mustafa et al., 2009 alapján)



Az **előkészítés** a sikeres projekt szempontjából a legfontosabb fázis. Ebben a szakaszban megtörténik a koncepcióalkotás és annak megvalósíthatóságának vizsgálata, amelyek alapján megfogalmazzák a konkrét projektcélokat és kijelölik a megvalósítás várható határidejét. Ezen felül a megvalósításhoz szükséges humán és anyagi erőforrások becslésére is sor kerül, valamint megvizsgálják a finanszírozhatóság lehetőségeit. A **kialakítás, szervezés** munkafázisában születik meg a döntés a projekt indításáról, valamint arról, hogy saját szervezeten belül történjen a megvalósítás, vagy külső közreműködőre bízzák a szakmai megvalósítást. Ebben a szakaszban hozzák létre a projektszervezetet, nevezik ki a projektvezetőt és állítják össze a projektmenedzsmentet. A **megvalósítás** fázisa a projekt munkavégzésének végrehajtási folyamatának a megtervezését foglalja magába, az előző két fázisban meghatározott célok, paraméterek, időtartam és a költségkeret figyelembevételével. Megtörténik a tevékenységek logikai kapcsolatának és a kezdő és végtatummal megjelölt kivitelezési idő tervezése, a kivitelezés részfolyamatainak ráfordítás tervezése és ezen felül a teljes folyamatra vonatkozó kockázatelemzés is készül. A projekt **lezárásának** szakaszában megtörténik az elkészült projektum átadási-átvételi eljárása. A folyamat során az alvállalkozók a projektmenedzsment irányába, a projektmenedzsment pedig a megbízó, támogató felé tartozik beszámolóval. Amennyiben hiányosságok, merülnek fel a minőségi paraméterek teljesülésében, sor kerül ezek kijavítására is. Végül összegző értékelés készül a projektről (Mustafa et al., 2009).

Mivel az általam vizsgált projekt a pályázati projektek csoportjába tartozik, fontosnak tartom megemlíteni, hogy a pályázati projektek esetében a projektélelciklus egyes fázisai ugyanazon módon kerülnek meghatározásra, mint egy nem pályázati keretek között megvalósítandó projekt esetében és igaz ez az azonosság az elvégzendő feladatok és az elkészítendő dokumentumok értékelési módszertanára is. A pályázati projektek lefolytatásának közös

jellemzője, hogy minden esetben csak egy megfelelő minőségű, részletesen megtervezett projekt adoptálható át egy adott pályázati felhíváson keresztül sikeres pályázati projektté (Jarjabka et al., 2020).

Kiegészíteném a fentieket azzal a megállapítással, hogy az EU-s pályázati projektek esetében szükséges lehet a projekt zárást követően kibővíteni az életciklus modellt a fenntartási fázissal, amely az általam vizsgált projekt esetében is megfigyelhető.



### 3. Az európai uniós források rendszere (2014-2020)

Mivel a dolgozatomban negyedik fejezetében egy 2014-2020 programozási időszakban támogatást nyert pályázati projektet elemzek, fontosnak tartom, hogy röviden bemutassam az európai uniós források rendszerét, kiemelten a Versenyképes Közép Magyarországi Operatív Programokra (a továbbiakban: VEKOP) vonatkozóan.

#### 3.1 Az Európa 2020 stratégia

Az Európai Tanács 2010. június 17-én jóváhagyta az Európa 2020 stratégiát, amely céljaként a gazdasági válságból való kilábalást és az európai gazdaság felkészítését tűzték ki a következő évtizedre. A stratégia alapját három egymással szoros összefüggésben álló és egymást kölcsönösen támogató prioritás, szakpolitikai témakör adja:

- Az **Intelligens növekedés**, vagyis a tudás és innováció alapú gazdaság kialakítása.
- A **Fenntartható növekedés**, azaz versenyképesebb, erőforrás-hatékonyabb és környezetbarát gazdaság megteremtése.
- Az **Inkluzív növekedés**, vagyis a foglalkoztatás magas szintjét biztosító, szociális és területi kohéziót elősegítő gazdaság ösztönzése (Holczreiter et al., 2015).

Annak érdekében, hogy nyomon követhető legyen a fejlődés, a Bizottság öt egymással összefüggésben álló kiemelt uniós célkitűzést határozott meg, melyek alapján a tagállamok nemzeti szintű célokat jelöltek ki. A kiemelt célkitűzések a következők:

- A 20-64 éves korosztály munkavállalási rátáját 75%-ra kell emelni.
- Az EU GDP-jének 3%-át kutatás-fejlesztésre kell irányítani.
- Az üvegházhatást okozó gázokat 20%-kal kell csökkentése, a teljes energiafogyasztásban a megújuló energiaforrások arányának 20%-os növelés szükséges, az energiahatékonyságot legalább 20%-kal növelni kell.
- Az iskolai lemorzsolódás arányát 10% alá kell csökkenteni és el kell érni, hogy a fiatalabb generáció (30-40 évesek) 40%-a rendelkezzen felsőoktatási végzettséggel.
- A szegénység kockázatával érintett lakosok számát 20 millió fővel kell csökkentése (European Commission, (2010) 2020 final).

Az említett célkitűzések jól jellemzik a stratégia három prioritását, viszont a sikeres megvalósításhoz uniós, tagállami és nemzetközi cselekvések együttes teljesülése szükséges. A Bizottság minden prioritási területen kiemelt kezdeményezéseket határozott meg, hogy

előmozdítsa a gazdaság növekedését és a foglalkoztatás bővítését. A kezdeményezések mentén való előrehaladás az Európai Unió és tagállamai számára egyaránt kötelező (European Commission, (2010) 2020 final).

Az Európa 2020 stratégia kiemelt kezdeményezéseit az alábbi ábrában foglalom össze:

**3. ábra:** Európa 2020 startégi kiemelt kezdeményezései

(Forrás: Saját szerkesztés Szabó et al., (2016) alapján)



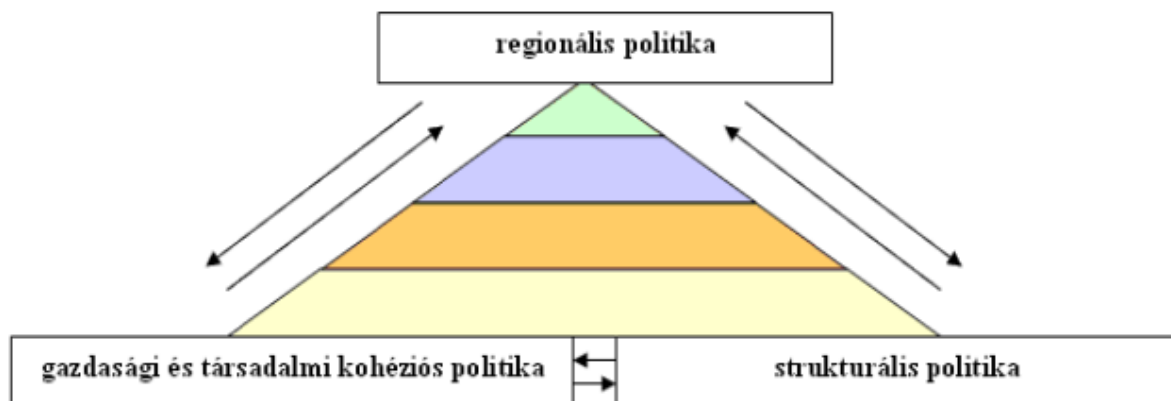
Az ábra is jól szemlélteti, hogy a hét kiemelt célkitűzés melyik fő prioritási tengelyt támogatja, segítve ezzel az előrehaladást.

**3.2 Az Európai Unió támogatáspolitikája**

Az EU támogatáspolitikáját alapvetően három egymással szorosan összefüggő és néhol átfedésben lévő szakpolitikai terület jelenti. A kohéziós politika, a strukturális politika és a regionális politika egymáshoz való viszonya az alábbi ábrával szemléltethető:

**4. ábra:** Az Európai Unió támogatáspolitikája

(Forrás: Kis-Tóth –Víg (2013) <https://mek.oszk.hu/14100/14111/pdf/14111.pdf>)



A **Kohéziós politika** az EU egészének, és közösségének fejlődést szolgáló felzárkóztatási intézkedéseket, eljárásokat és fejlesztési célokat foglalja keretbe. A végrehajtása, a régiók és térségek összehangolt gazdaságpolitikai fejlesztésre irányul. A fejlődés előrehaladását figyelve, a közösségi átlag alatt teljesítő területek, régiók kiemelt támogatásban részesülnek annak érdekében, hogy a teljes közösség jóléte növekedjen. A kohéziós politika céljainak elérését a strukturális politika eszközzrendszere támogatja (Kis-Tóth – Vígh, 2013).

A **Strukturális politika** feladata, hogy felszámolja azokat a szerkezeti problémákat, amelyek a tagállamok társadalmi csoportjai, régiói és gazdasági szektorai közötti integrációt gátolják. Az Unió gyakorlatában a strukturális politika a régiók szintjén valósul meg. A strukturális alapok által finanszírozott intézkedések teszik lehetővé a regionális politika célkitűzéseinek elérését, következésképp a strukturális politika kiszolgálja a regionális politikát (Kis-Tóth – Vígh, 2013).

A **Regionális politika** a strukturális politikánál tágabb, míg a kohéziós politikánál szűkebb tématerület. Az EU regionális politikája, mint közösségi politika az Unió egyes régió közötti eltérések csökkentését célozza, a gazdasági mutatók alapján azonosítható tartós regionális elmaradottság csökkentésével, felszámolásával. A regionális politika a régiók közötti integráció erősítése által, kiszolgálja a kohéziós politika közösségi szintű céljait (Kis-Tóth – Vígh, 2013).

A 2014-2020 közötti időszakban, 11 tematikus célkitűzés került elfogadásra a kohéziós politika részeként. Ezen célokhoz való igazodás az Unió tagállamaira nézve egyaránt kötelezőek, a fejlesztési terveket ennek mentén kellett megvalósítani. A tematikus célkitűzéseket a következő pontok alkotják:

- 1 „A kutatás, a technológiai fejlesztés és innováció erősítése.*
- 2 Az információs és kommunikációs technológiák hozzáférhetőségének, használatának és minőségének javítása.*
- 3 A kkv-k, a mezőgazdasági és a halászati ágazatok versenyképességének javítása.*
- 4 Alacsony széndioxid kibocsátású gazdaság felé történő elmozdulás támogatása minden ágazatban.*
- 5 Az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás, a kockázatmegelőzés-és kezelés ügyének támogatása.*
- 6 A környezetvédelem és erőforrás-hatékonyság előmozdítása.*
- 7 A fenntartható közlekedés előmozdítása és kapacitáshiányok megszüntetése a főbb hálózati infrastruktúrákban.*

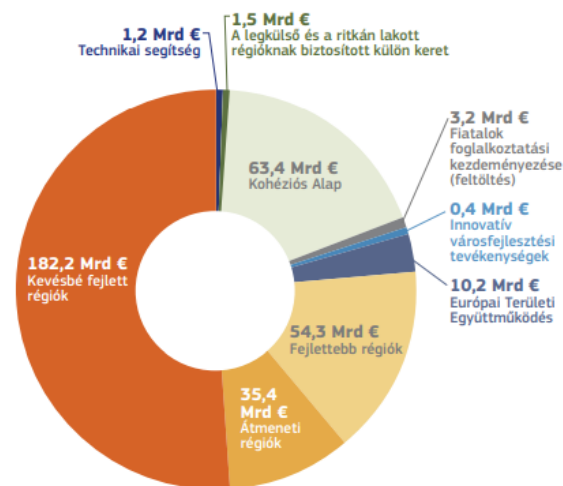
- 8 *A foglalkoztatás előmozdítása és munkavállalói mobilitásának támogatása.*
- 9 *A társadalmi befogadás előmozdítása és a szegénység elleni küzdelem.*
- 10 *Beruházások az oktatás, készségfejlesztés és egész életen át tartó tanulás területén.*
- 11 *Az intézményi kapacitások és a közigazgatás hatékonyságának növelése.”* (Sarudi – Bertalan 2015: 33-34).

A 2014-2020 programozási időszakban az EU teljes költségvetésének közel egyharmada (32,5%), vagyis 351,8 milliárd euró a Kohéziós politika céljainak finanszírozására lett elkülönítve. Ennek legnagyobb részét, összesen 182,2 milliárd eurót a kevésbé fejlett régiók támogatására jelölték ki, hogy előmozdítsák a gazdasági, társadalmi és területi különbség csökkenését. A rendelkezésreálló források, célok szerinti megosztását az alábbi ábra foglalja össze:

### 5. ábra: Kohéziós politika forrásai (2014-2020)

(Forrás: Európai Bizottság (2014) <https://op.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/a5f9f410-ff67-4fae-b9d2-5cba1254975b>)

#### A KOHÉZIÓS POLITIKA 2014-2020 KÖZÖTTI FORRÁSAI (351,8 milliárd €)



A támogatások folyósítása az Európai Regionális Fejlesztési Alapból, az Európai Szociális Alapból és a Kohéziós Alapból valósul meg. Az **ERFA** a regionális gazdasági és társadalmi kohézió erősítését célozza, ennek okán növekedést fokozó szektorokba ruház be, amely előmozdítja a munkahelyteremtést és erősíti a versenyképességet. Az alap beruházási prioritásai közé az 1-4. cél tartozik, de mind a 11 uniós célra, valamint határokon átívelő együttműködési projektekre is kiterjed a támogatása. Az **ESZA** az emberekbe fektet be, vagyis elsődleges célja

az oktatás és a foglalkoztatás javítása. Ezen felül nagy hangsúlyt fordít a lakosság szegénységnek vagy társadalmi lemaradásnak kitett rétegének támogatására. Az alap fő prioritása a 8-11. célra terjed ki, de támogatja az 1-4. célt is. A **KA** a forrást a környezetbarát növekedés és a fenntartható fejlődés előmozdítására irányítja, és segíti a csatlakozást azon tagállamok számára, melyek GDP-je elmarad az EU tagországai átlagának 90%-ától. Az alap támogatása a 4-7. célt érinti (Európai Bizottság, 2014).

### 3.3 A VEKOP hazai környezetben

A 2014-2020 programozási időszakra, az Európai Bizottság által 10 Operatív Program került elfogadásra hazánkban, amelyek a magyar prioritásokat jelölik. A következőkben ezeket említeném meg felsorolás szinten, majd a továbbiakban a Versenyképes Közép Magyarországi Operatív Programmal foglalkozom részletesebben, mivel az általam bemutatott „*Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin*” című projekt is egy VEKOP-os pályázati felhívás keretein belül valósult meg.

Az Európai Bizottság által elfogadott Operatív Programok hazánkban (2014-2020):

- Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program (EFOP)
- Gazdaságfejlesztési és Innováció Operatív Program (GINOP)
- Integrált Közlekedés-fejlesztési Operatív Program (IKOP)
- Rászoruló Személyeket Támogató Operatív Program (RSZTOP)
- Környezeti és Energia Hatékonysági Operatív Program (KEHOP)
- Vidékfejlesztési Program (VP)
- Terület-és Településfejlesztési Operatív Program (TOP)
- **Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program (VEKOP)**
- Magyar Halgazdálkodás Operatív Program (MAHOP)
- Közigazgatás-és Közszolgáltatás-fejlesztés Operatív program (KÖFOP) (Pályázati Portál. <https://www.palyazat.gov.hu/programok/szechenyi-2020/vekop>)

A VEKOP az EU 2020 stratégia három fő prioritásával összhangban, Magyarország egyetlen fejlettebb régiójának, a Közép-magyarországi régióknak fejlődését, gazdasági versenyképességének további javulását és egyúttal a régió belüli fejlettségbeli különbségek csökkentését támogatja (Nemzetgazdasági Minisztérium, 2015).

A VEKOP teljes forráskerete hazai társfinanszírozással együtt 1163,9 millió EUR. A kedvezményezettek számára 354,5 milliárd Ft az elérhető támogatás összege. A finanszírozás háttérét 50%-ban az Európai Unió támogatja az Európai Regionális Fejlesztési Alap és az Európai Szociális Alapon keresztül, a fennmaradó 50% pedig Magyarország költségvetésének támogatásával valósul meg hazai forrásból. A programra jogosult területi egység közé a Közép-Magyarországi, legfejlettebb régió, Pest vármegye, Érd és Budapest tartozik. A forráskeretre való jogosultság a mikro-, kis és középvállalkozások, civil szervezetek, egyházak, egészségügyi szolgáltatók, nonprofit szervezetek, helyi önkormányzatok és helyi nemzetiségi önkormányzatok, önkormányzati és állami fenntartású intézmények, illetve a szolgáltatásaikat használatba vevő állampolgárok csoportjára terjedt ki (Magyarország Kormánya, 2023).

A VEKOP az elérhető támogatási forrásokat három stratégiai cél mentén fókuszálja:

- **A regionális gazdasági teljesítmény intelligens és fenntartható növelése**, vagyis: tudásgazdaság, a kis-és középvállalkozások fejlesztése, turizmus, innováció, vállalkozói környezet, infokommunikációs beruházások segítése.
- **A foglalkoztatás növelését segítő társadalmi környezet fejlesztése**, azaz: gyermekek napközbeni ellátását lehetővé tevő intézmények, programok a foglalkoztatás növelése céljából, képzési és oktatási rendszer fejlesztése.
- **Versenyképességet és társadalmi együttműködést egyaránt szolgáló közösségi fejlesztések egy élhetőbb környezet kialakulása érdekében**, tehát: energiahatékonyság fokozása a lakosság és a közlekedés tekintetében, társadalmi együttműködés erősítése, fokozott intenzitású természetvédelem, közigazgatási és közszolgáltatási rendszer javítása, településrehabilitáció (Nemzetgazdasági Minisztérium, 2015).

Az említett stratégiai célokat a VEKOP a végrehajtási és a beavatkozási logikájában egyaránt a területi és az ágazati szemléletet egyesítve valósította meg a beavatkozási területén, az önkormányzatok, a vállalkozások és a központi költségvetési szervek, mint kedvezményezettek bevonásával (Magyarország Kormánya, 2023).

### 3.3.1 A VEKOP prioritásai és a VEKOP6 célterületei

A Versenyképes Közép Magyarország Operatív Program kilenc prioritási tengelyt foglal magába, melyekhez főbb támogatási célterületek kerültek kijelölésre. Az általam vizsgált

projekt a Települési környezet-és közszolgáltatás-fejlesztés prioritási tengelyhez kapcsolódik, ennek okán a célkitűzéseket csak erre vonatkozóan ismertetem.

A VEKOP prioritásai:

- 1 *„Vállalkozások versenyképességének javítása*
- 2 *Kutatás, fejlesztés és technológiai innováció*
- 3 *Infokommunikációs fejlesztések*
- 4 *Turisztikai és természetvédelmi fejlesztések*
- 5 *Az energiahatékonyság, az intelligens energiahasználat és a megújuló energiák felhasználásának támogatása*
- 6 *Települési környezet-és közszolgáltatás-fejlesztés*
- 7 *Társadalmi hozzáférést bővítő és humánerőforrás fejlesztését támogató programok*
- 8 *Foglalkoztathatóságot szolgáló programok*
- 9 *Közigazgatási és közszolgáltatási fejlesztések”* (Hajdu et al. 2017: 74).

A VEKOP 6 (Települési környezet-és közszolgáltatás-fejlesztése) prioritási tengelyének célterületei között szerepel a kisgyermeket nevelő szülők foglalkoztatási aktivitásának elősegítése, a leromlott településrészeken, az egészségügyi és szociális területen nyújtott közszolgáltatások minőségének javítása és hozzáférhetőségének növelése, valamint a hátrányos helyzetű lakosság életkörülményeinek javítása, társadalmi és fizikai rehabilitációja a leromlott településeken. (Pályázati Portál. <https://www.palyazat.gov.hu/programok/szechenyi-2020/vekop>)

### 3.3.2 A VEKOP-6.1.1-15 kódszámú pályázati felhívás

A következőkben a Nemzetgazdasági Minisztérium Regionális Fejlesztési Operatív Programok Irányító Hatósága (a továbbiakban: Irányító Hatóság) által kiírásra került, Versenyképes Közép-Magyarországi Operatív Programokon belül a Kisgyermeket nevelő szülők munkavállalási aktivitásának növeléséhez tartozó VEKOP-6.1.1-15 kódszámú pályázati felhívást mutatom be, aminek vonatkozásában a dolgozatom gyakorlati részében egy sikeresen megvalósult pályázati projektet ismertetek.

Az Irányító Hatósága által meghirdetett, a „Kisgyermeket nevelő szülők munkavállalási aktivitásának növelése” című felhívás, a kisgyermeket nevelő szülők munkavállalásának támogatása, a családok segítése, kiemelten a leghátrányosabb helyzetű térségekben élő gyermekek minél korábbi életkorban történő megsegítése céljából került létrehozásra. A

felhívás meghirdetésekor a VEKOP beavatkozási területein az elszámolható költségre rendelkezésre álló keretösszeg, összes elszámolható költség alapján 7 932 millió Ft, valamint a felhívásra vonatkozó teljes keretösszegének becsült támogatástartalma is 7 932 millió Ft. A felhívás keretein belül megvalósuló projektek forrásának biztosítását az Európai Regionális Fejlesztési Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásban tette lehetővé. A pályázati felhívás az önkormányzatok, az egyházak, a nonprofit szervezetek, valamint az önkormányzati többségi tulajdonú vállalkozások számára jelent meg. Az Európai Bizottság ország-specifikus ajánlásaival összhangban, vissza nem terítendő támogatás keretében segítette ezen szervezetek számára a gyermekjóléti alapellátáshoz, valamint az óvodai alapellátáshoz való hozzáférés javítását, a gyermekellátó kapacitások fejlesztését és a szolgáltatások minőségi fejlesztésének megvalósítását az érintett településeken. A fejlesztések hatására az ellátással és szolgáltatással érintett terület lefedettsége nő, illetve a régióban átlagosan csökken a távolság a lakóhely és az igénybe vett ellátást biztosító intézmény, szolgáltató között. A pályázat keretein belül kizárólag ezen célokat előmozdító, minden pályázati felhívásban foglalt előfeltételnek megfelelő projektek nyerhettek el támogatást (Magyarország Kormánya, 2015).



## 4. A projekt (nyertes pályázat) megvalósításának vizsgálata

### 4.1 A projekt háttere, indokoltsága

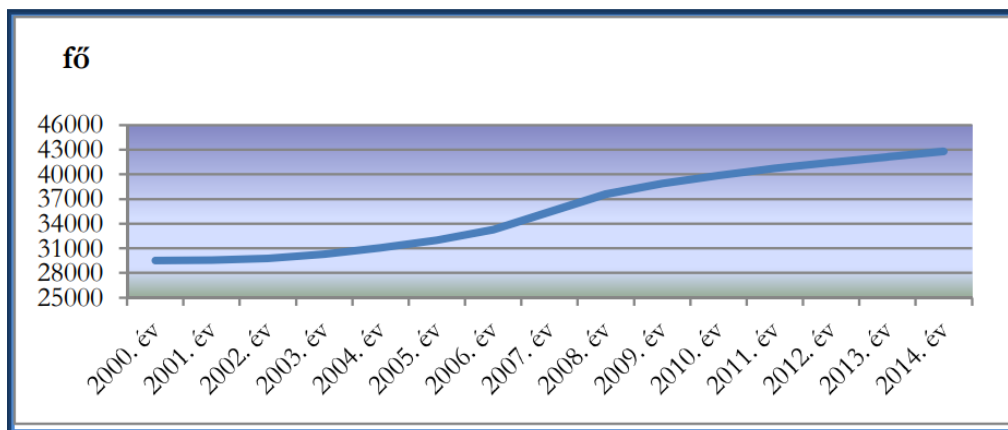
A projekt megvalósításának vizsgálata előtt fontosnak tartom a pályázat benyújtása előtti körülmények ismertetését. Először bemutatom az épület működési környezetét, majd ismertetem az infrastrukturális fejlesztést szükségessé tevő hiányosságokat, szükségletek, ezt követően pedig a projektgazda (pályázó) céljait tekintem át.

#### 4.1.1 A működési környezet bemutatása

Dunakeszi város a Duna bal partján helyezkedik el, mindössze 15 kilométerre északra Budapesttől. Szomszédságában Budapest, Fót, Göd és a Szentendrei-sziget Szigetmonostorhoz tartozó része Horány található. A földrajzi elhelyezkedése miatt gyakran emlegetik a „főváros, illetve Pest északi kapuja”, valamint a „Dunakanyar kapuja” -ként is.

### 6. ábra: Dunakeszi lakónépességének alakulása 2000 és 2014 között

(Forrás: Dunakeszi Város Önkormányzata - Megalapozó dokumentum VEKOP-6.1.1-15. p. 3.)



Dunakeszi lakossági statisztikái alapján is megállapítható, hogy a település – részben a kedvező elhelyezkedésének köszönhetően- Pest megye egyik legdinamikusabban fejlődő városa. Az ezredforduló óta, 2014-re a lakosság száma csaknem kétszeresére nőtt, amely által a megye egyik legnagyobb városává vált a település.

A városi lakosság szám emelkedésével egyidejűleg a fiatalok számának folyamatos növekedése is megfigyelhető volt. A bölcsődés és óvodáskorú gyermekek aránya és száma a korcsoportokon belül is folyamatosan növekedett és 2015-re elérte a közel 5000 főt.

**1. táblázat:** 0-6 évesek korcsoportonkénti szétbontása Dunakeszi városban

(Forrás: Dunakeszi Város Önkormányzata - Megalapozó dokumentum VEKOP-6.1.1-15. p. 3.)

Korcsoportok	Lakosságszám (fő)			
	2012	2013	2014	2015
0-3 éves	2282	2382	2334	2344
4-6 éves	2384	2487	2444	2363

Az új óvoda megépítését megelőző 15 évben az önkormányzat három óvodai intézményt és hét tagintézményt üzemeltetett. Az intézményekben ellátott gyermekek száma elérte, vagy megközelítette a jogszabály által engedélyezett 120%-os mértéket, amelyről az önkormányzat képviselő-testülete évente hoz határozatot, kijelölve a következő nevelési évet.

**2. táblázat:** Óvodai férőhelyek és csoportok alakulása Dunakeszin (fő)

(Forrás: Dunakeszi Város Önkormányzata – Megalapozó dokumentum VEKOP-6.1.1-15. p. 4.)

Intézmény neve, telephelye	2012		2013		2014		2015	
	Férőhely	Csoport	Férőhely	Csoport	Férőhely	Csoport	Férőhely	Csoport
Piros Óvoda	264	11	264	11	414	17	414	17
<i>Hunyadi u. 70.</i>	264	11	264	11	264	11	264	11
<i>Kandó Kálmán sor 14.</i>	0	0	0	0	150	6	150	6
Játszóház óvoda	193	8	193	8	193	8	193	8
Eszterlanc Óvoda	574	25	574	25	599	26	599	26
<i>Budai Nagy Antal u. 4-8..</i>	150	7	150	7	150	7	150	7
<i>Posta utca 5.</i>	75	3	75	3	75	3	75	3
<i>Garas u. 28.</i>	148	6	148	6	148	6	148	6
<i>Óvoda köz 1.</i>	143	6	143	6	168	7	168	7
<i>János u. 5.</i>	58	3	58	3	58	3	58	3
<b>Összesen</b>	<b>1031</b>	<b>44</b>	<b>1031</b>	<b>44</b>	<b>1206</b>	<b>51</b>	<b>1206</b>	<b>51</b>

A fejlesztéssel az Eszterlanc Óvoda intézménye került bővítésre. A beruházást megelőzően az intézmény egy székhely óvodával és négy tagóvodával üzemelt és összesen 26 csoportban látta el a gyermekek gondozását. A fejlesztést megelőzően az Eszterlanc Óvoda Tagóvodái a következők voltak: Gyöngyharmat Tagóvoda, Alagi Tagóvoda, Posta utcai Tagóvoda és a János utcai Tagóvoda. A központi Intézmény és tagóvodái egységes működését a tagóvodák irányító rendszer gyakorlata teszi lehetővé.

Az intézmények túlnyomó része olyan épületekben működik a mai napig, amelyek eredeti funkciójukat illetően más célra lettek kialakítva, ebből adódóan az alábbi hiányosságokkal találkozhatunk a településen fellelhető óvodai épületekkel kapcsolatban:

- A csoportszobák mérete nem alkalmas a maximális gyermeklétszám ellátására.

- A kialakítás nem alkalmas óvodai csoportszobának.
- Az épületek elhelyezkedése, kialakítása miatt további bővítésére nincs lehetőség.
- Korszerűtlen, leromlott állapotú épületrészek.
- Szükségszerű óvodai helységek hiánya (tornaszoba, szertár, nevelői szoba, orvosi szoba, fejlesztő szoba.)

2015-re a városban élő 3-6 év közötti gyerekek száma meghaladta a 2300 főt, ebből adódóan az óvodai szolgáltatás iránt is egyre nagyobb igény volt megfigyelhető. Ezt a megnövekedett igényt az önkormányzati fenntartású óvodák nem tudták kielégíteni, így a városban magántulajdonú óvodák jöttek létre. Ezek a nagyrészt alapítványi fenntartású intézmények összesen 498 fő állatásást tudták megoldani. Mivel ezek az óvodák díjfizetés ellenében nyújtják a szolgáltatásukat, nem minden óvodai ellátást igénylő család számára elérhetőek.

### 3. táblázat: 3-6 éves gyermekek ellátását végző magánóvodák Dunakeszin

(Forrás: Dunakeszi Város Önkormányzata – Megalapozó dokumentum VEKOP-6.1.1-15. pp. 5-6.)

Fenntartó	Tevékenység/ csoportok száma	Férőhelyek száma (db)				Ellátottak létszáma (fő)			
		2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Vasút a Gyermekekért Alapítvány	óvoda/6	150	150	150	150	151	152	151	153
Magyar Katolikus Egyház (Szent Erzsébet Óvoda)	óvoda/6	180	180	180	180	150	152	163	164
Kincsemsziget Magánóvoda	óvoda/3,4	58	58	58	79	52	53	55	73
Micimackó Magánóvoda	óvoda/2	0	32	32	38	0	38	38	38
Delfin Magánóvoda	óvoda/1,2	33	33	33	40	21	19	20	25
Gyöngyszem Magánóvoda	óvoda/1	25	25	25	25	25	25	25	25
Szivárvány Waldorf Óvoda	óvoda/1	20	20	20	20	20	20	20	20
<b>Összesen</b>		<b>466</b>	<b>498</b>	<b>498</b>	<b>532</b>	<b>419</b>	<b>459</b>	<b>472</b>	<b>498</b>

#### 4.1.2 Hiányosságok, szükségletek bemutatása

A városban az óvodás korúak számának növekedése is folyamatos emelkedést mutatott 2012-ig, majd 2016-ig stagnált, de az előrejelzések alapján további növekedés volt várható a számukban. A városban élő óvodás korú gyermekek ellátását az önkormányzati és magán tulajdonban lévő óvodák látják el. A magánóvodákban összesen 498 férőhely állt rendelkezésre, míg a három önkormányzati óvodában 1206 férőhelyen történt a gyermekek gondozása. Következésképpen 2015-ben a településen az óvodai ellátásban nem részesülő gyermekek

száma meghaladta a 600 főt. A 2013, 2014 és 2015 években átlagosan 450 kérelem került benyújtásra az önkormányzat által fenntartott óvodák férőhelyei iránt, amelynek körülbelül 80%-át tudták elfogadni.

**4. táblázat:** Önkormányzat által fenntartott óvodák kihasználtsága (2012-2015)

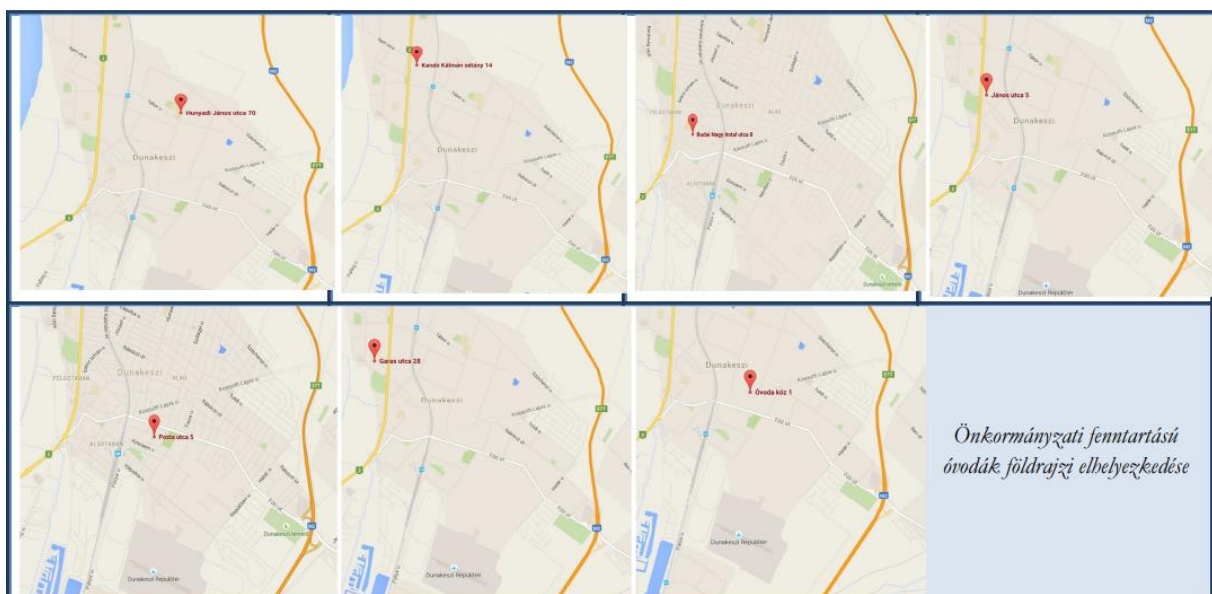
(Forrás: Dunakeszi Város Önkormányzata – Megalapozó dokumentum VEKOP-6.1.1-15. pp. 6-7.)

Önkormányzati óvodák éves kihasználtsága Dunakeszin (fő)																
Megnevezés	Piros Óvoda				Játszóház Óvoda				Eszterlánc Óvoda				Összesen			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Kérelmezők száma	164	162	208	166	108	115	88	78	351	345	241	154	623	622	537	398
Elutasítottak száma	77	40	0	12	46	33	14	2	155	150	53	14	278	223	67	28
Felvettek száma	77	100	200	154	62	82	74	76	196	195	188	140	335	377	462	370
<i>Ebből fellebbezés alapján</i>	8	6	0	0	4	7	0	0	18	16	10	0	30	29	10	0
Fellebbezések száma	33	14	0	4	5	24	1	0	87	52	11	0	125	90	12	4
Végzős csoportokból visszatartott gyermekek száma	28	24	26	34	14	25	21	21	41	59	69	78	83	108	116	133

A városban működő önkormányzati fenntartású óvodák földrajzi elhelyezkedése sem mutatott egységes elrendeződést az új óvoda felépítéséig. A három önkormányzati intézmény és tagóvodái túlnyomó részt a település belvárosi területén, főként az északi és a középső harmadában volt megtalálható. A megközelíthetőségükhöz a város egyes részeiről több kilométeres utazásra volt szükség. A város déli részén egyáltalán nem volt óvoda intézmény.

**7. ábra:** Önkormányzat által fenntartott óvodák földrajzi elrendeződése Dunakeszin 2020-ig.

(Forrás: Dunakeszi Város Önkormányzata – Megalapozó dokumentum VEKOP-6.1.1-15. p. 7.)



Összegezve elmondható, hogy a projektmegvalósítás (infrastrukturális fejlesztés) szükségességet az alábbi tényezők alapozták meg:

- A város népességének dinamikus növekedése.
- A bölcsődés korú gyermekek jelentős aránya a lakossági összetételben.
- Több mint 500 olyan óvodáskorú gyermek, akik nem részesülnek óvodai ellátásban.
- Az önkormányzati óvodák főként a belvárosban találhatóak, így az egyes városrészekről az elérésük több kilométeres utazást igényel.
- Kevés számú magántulajdonban lévő óvodák és magas szolgáltatási költségeik.
- A férőhelyhiány megszüntetése és a csoportszobák 110-120%-os kihasználtságának csökkentése a törvény által előírt 100%-os szintre.
- Lehetőségek biztosítása a magánóvodák mellett a kisgyermekes szülők részére, ezzel elősegítve a gyermekes családok életszínvonalának javítását.

Az említett indokok miatt döntött úgy Dunakeszi Város Önkormányzata, hogy a VEKOP-6.1.1-15 kódszámú „*Kisgyermeket nevelő szülők munkavállalási aktivitásának növelése*” című pályázati felhívás keretein belül támogatási kérelmet nyújt be, hogy új óvodai intézményt tudjon létesíteni Dunakeszin.

## 4.2 A projekt célja

Már a pályázat benyújtása előtt pontosan meghatározásra került Dunakeszi Város Önkormányzata által az „*Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin*” című projekt célja, amely maximálisan illeszkedik a pályázati felhívásban szereplő elvárásokhoz. A projekt célját az alábbi csoportosítás szerint bonthatjuk szét.

**Közvetett cél:** Közép-Magyarországi régióban, kiemelten Dunakeszi településen a szociális alapellátás biztosítása, ezzel együtt a lakosság szociális állapotának javítása.

**Közvetlen cél:** A minőségi óvodai ellátás megvalósításához szükséges feltételek biztosítása egy korszerű épület és intézményi keretek létrehozásával, amely megfelel a XXI. század elvárásainak az esélyegyenlőség és a társadalmi kohézió fenntartása céljából. A férőhelyhiány megszüntetése és a csoportszobák 110-120%-os telítettségének mérséklése a törvény által előírt 100%-os szintre. Lehetőség biztosítása a kisgyermekes szülők számára a magánóvodák mellett, hozzájárulva ezzel a gyermekes családok életszínvonalának emeléséhez.

**Átfogó cél:** Napközbeni gondozás biztosítása minden olyan kisgyermek számára, akinek szülei valamilyen okból kifolyólag nem képesek a napközbeni gondozást ellátni és ennek eredményeképpen a gyermek testi-és pszichés szükségleteinek kielégítése, valamint fejlődésének támogatása

**Kiemelt cél:** Olyan nevelési intézmény és alkotói légkör megteremtése, amely megalapozza - mind a sajátos nevelési igényű, mind a (halmozottan) hátrányos helyzetű – gyermekek nevelését, a meglévő hátrányok csökkentését, az integráció, valamint az esélyegyenlőség biztosítását.

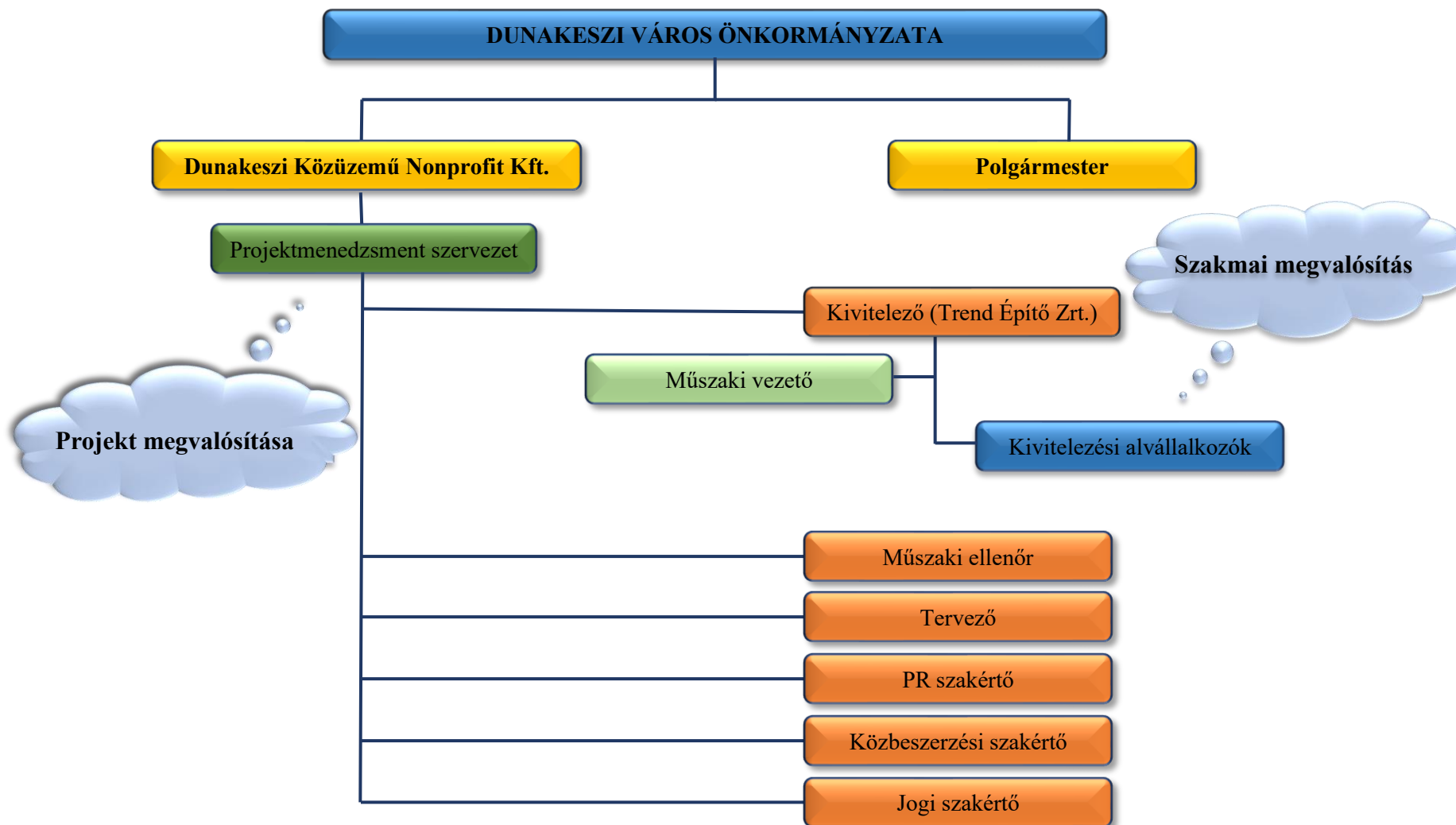
### 4.3 A projekt megvalósításában közreműködő szereplők

#### **Projektszervezet**

A projektben részt vett szereplők alapján elkészítettem a projektmenedzsment egyik tipikus eszközét a projekt szervezeti ábráját, melyen a projektszereplőket a projektben elfoglalt helyük alapján ábrázoltam. A projekt szervezeti ábrájának elkészítése nem képezte a pályázati felhívás részét, azonban én szükségesnek láttam elkészíteni annak érdekében, hogy teljes képet kapjunk arra vonatkozóan, hogy milyen szereplők vettek részt a projektben.

A szervezeti ábra legfelső szintjén a projektgazda, vagyis Dunakeszi város önkormányzata található. A következő szinten a polgármester áll, aki a képviselőtestülettel együttműködve a projekt megvalósításával kapcsolatos legfontosabb döntések meghozataláért felelt. A polgármesterrel egy szinten helyezkedik el a Dunakeszi Közüzemi Nonprofit Kft, aki az önkormányzattal kötött szerződése szerint látta el a projektmenedzsment szervezet tevékenységét. A Kft által kiállított projektmenedzsment szervezet tagjai feleltek/felelnek a projekt előkészítési, megvalósítási, zárási és fenntartási szakaszához kapcsolódó feladatok elvégzéséért. A kivitelezési munkák teljeskörű lebonyolítását, a projekt nyertes kivitelezője a TREND Építő Zrt. végezte el, az ő irányítása alatt működött közre a többi alvállalkozó. A kivitelezővel azonos szinten foglal helyet a műszaki ellenőr, a tervező, a PR szakértő, a közbeszerzési szakértő és a jogi szakértő. Erről a szintről kiemelném a tervező és a műszaki ellenőr szerepét, amelyeket a KASIB Mérnök Manager Iroda Kft. látott el. A projekt megvalósítása alatt csak a kivitelező kiválasztására vonatkozóan került sor közbeszerzési eljárásra, ennek értelmében a TREND Építő Zrt közbeszerzési szerződés, míg a többi szereplő vállalkozói szerződés szerint látta el a munkáját

**8. ábra:** Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin című projekt szervezeti ábra  
(Forrás: Saját szerkesztés Projekt szakmai dokumentumai alapján)



## **Projektmenedzsment szervezet**

A projekt lefolytatása során a projektmenedzsment szervezet tevékenységét az önkormányzat 100%-os tulajdonába tartozó Dunakeszi Közülemi Nonprofit Kft látta el az önkormányzattal kötött szerződésben foglaltak alapján. A Kft a megalapítása óta végzi a városban megvalósuló projektek szakmai koordinálását, a városüzemeltetéshez kapcsolódó feladatokat, mint a közösségi terek (parkok, közterek, sportpályák) üzemeltetését, karbantartását és fejlesztését, ezen felül a Kft. felelősségi körébe tartozik az önkormányzat által vagyonkezelésbe átadott ingatlanvagyon üzemeltetése, hasznosítása és fejlesztése.

A megvalósítás külső menedzsmentjét a Dunakeszi Közülemi Nonprofit Kft közvetlenül három személy látta el, akik kiválasztásánál elsődleges szempont volt, hogy megfelelően képzettek és tapasztaltak legyenek nagyprojektek megvalósításában. A kijelölt munkatársak mindegyike rendelkezett több éves szakmai tapasztalattal projektmenedzsment területen, valamint pénzügyi elszámolások készítésében egyaránt gyakorlottak voltak. A projektmenedzsmentben résztvevő személyek a projektélekciklus egyes szakaszaiban, a projekt teljesítésével párhuzamosan hajtották végre feladataikat, melyek elsősorban a fejlesztés előkészítéséhez, a műszaki tervek elkészítéséhez, a kiválasztási eljárások lefolytatásához, a kivitelezési munkákhoz és a projekt zárásához kapcsolódóan merültek fel. A projekt lefolytatása során elvégzett feladatokat az alábbi táblázatban foglalom össze.



## 5. táblázat: Projektmenedzsment szervezet feladatai

(Forrás: Saját szerkesztés Projekt szakmai dokumentumai alapján)

Megvalósítás	Projektzárás	Fenntartási időszak
<ul style="list-style-type: none"><li>• A teljesítési mérföldkövek jelentése</li><li>• Műszaki kooperációk szervezése és lebonyolítása</li><li>• A megvalósítás folyamatos nyomon követése, egyeztetése az ütemtervvel</li><li>• Jogszabályok, szerződések betartásának ellenőrzése</li><li>• Költségvetés és megvalósítási ütemterv aktualizálása</li><li>• Folyamatos kapcsolattartás az önkormányzattal, a projektszereplőkkel és a Közreműködő Szervezettel</li><li>• Projekt kooperációk szervezése, lebonyolítása</li><li>• Projekt pénzügyi teljesítésének ellenőrzése</li><li>• A projekt dokumentáció rendszerezése, elkészítése</li><li>• A dokumentáció jogszabályi előírások szerinti megfelelőségének vizsgálata</li><li>• Pénzügyi kimutatások, kifizetési kérelmek és beszámolók elkészítése</li><li>• Részvétel helyszíni ellenőrzéseken</li><li>• Kommunikációs tevékenység véleményezése, ellenőrzése</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Műszaki átadás-átvételi eljárás szervezése és lebonyolításának felügyelete</li><li>• Műszaki ellenőr beszámolójának ellenőrzése</li><li>• Záró beszámoló és záró elszámolás elkészítése és benyújtása a Támogató Szervezet felé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fenntartási jelentések elkészítése, benyújtása</li><li>• A fenntartási időszakra vonatkozó előírások betartásának felügyelete</li><li>• A vállalt indikátorok teljesülésének nyomon követése, ellenőrzése</li><li>• Helyszíni ellenőrzéseken való részvétel</li></ul>

#### 4.4 A projekt mérföldköveinek tevékenységi-és időterve

Az „Új óvodai Intézmény létesítése Dunakeszin” című projekt megvalósítására, a 2014-2020-as programozási időszakban, a Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program, VEKOP-6.1.1 Kisgyermeket nevelő szülők munkavállalási aktivitásának növelése tárgyú felhívás keretein belül került sor, az önkormányzat tulajdonában lévő 056/2 helyrajzi számon nyilvántartott telken.

A pályázati felhívás közzétételét követően Dunakeszi Város Önkormányzata a támogatási kérelem benyújtása mellett döntött. Az önkormányzat megbízta az Europrator Tanácsadó Irodát, hogy az önkormányzat munkatársaival és Eszterlánc Óvoda szakembereivel együttműködve készítse el a felhívásban foglalt követelményeknek megfelelően a tervezett projekt megalapozó dokumentumát, amely tartalmazta az összes előtanulmányt. A dokumentum 2016. május 30-án elkészült és a támogatási kérelem részeként benyújtásra került. A támogatási döntés 2017. június 6-án megszületett, amely szerint az önkormányzat vissza nem térítendő támogatásban részesül.

A Támogatási szerződés (továbbiakban: Tsz) 2017. június 14-ei napon jött létre egyrészről a Nemzetgazdasági Minisztérium Regionális Fejlesztési Operatív Programok Irányító Hatósága, mint támogató, másrészről Dunakeszi Város Önkormányzata, mint kedvezményezett között. A Tsz hatályba lépését követően, hivatalosan is elkezdődhetett a projekt lefolytatása, melynek tényleges kezdési dátuma 2017. augusztus 18-ai napra tehető.

A projekt 7 előzetesen meghatározott mérföldkő mentén került megvalósításra, melyek az elérendő eredmény fejlesztési szakaszaihoz kapcsolódnak. Ennek értelmében az első mérföldkő a projekt előkészítési dokumentációjának teljeskörű teljesítését, a második mérföldkő az egyéb, kivitelezési munkákat megelőző ügyek (szerződések, tervezetek, tulajdonviszonyok) lebonyolítását, míg a harmadik mérföldkő a közbeszerzés lefolytatását foglalja magába, majd az ezt követő mérföldkövek a kivitelezés 50, 75, és 100%-os készültségi szintjénél találhatóak, végezetül pedig az utolsó, vagyis a hetedik mérföldkő következik, amely a teljes projekt fizikai befejezését jelöli, beleértve a dokumentálást és a pénzügyi elszámolást is. A mérföldköveket és azok tartalmi elemeit a következő táblázatban foglaltam össze:

**6. táblázat:** A projekt mérföldköveinek tartalmi elemei

(Forrás: Saját szerkesztés Projekt szakmai dokumentumai alapján)

<b>Projektkezdés</b>	<b>2017. 08. 18</b>	
<b>1.mérföldkő</b>	Projekt előkészítés	Engedélyezési tervdokumentáció
		Építési engedély
		Telekátalakítás
		Fajlagos költségkimutatás
		Tervezői költségbecslés
<b>1.mérföldkő</b>	<b>2017. 11. 30</b>	
<b>2. mérföldkő</b>	Projekt megvalósítás	Kiviteli tervdokumentáció
		Részletes tervezői költségbecslés
		Tulajdonviszonyok rendezése
<b>2.mérföldkő</b>	<b>2018. 05. 31</b>	
<b>3. mérföldkő</b>	Közbeszerzés lefolytatása	Közbeszerzési eljárás (kivitelező)
		Kivitelezési szerződés
		Munkaterület átadása
<b>3.mérföldkő</b>	<b>2019. 05. 31</b>	
<b>4.mérföldkő</b>	Kivitelezés	Kivitelezés 50%-os készültsége
<b>4.mérföldkő</b>	<b>2019. 12. 12</b>	
<b>5.mérföldkő</b>	Kivitelezés	Kivitelezés 75%-os készültsége
<b>5.mérföldkő</b>	<b>2020. 02. 29</b>	
<b>6.mérföldkő</b>	Kivitelezés	Kivitelezés 100%-os készültsége
		Hibák és hiányosságok javítása
		Műszaki átadás-átvétel
<b>6. mérföldkő</b>	<b>2020. 04. 30</b>	
<b>7.mérföldkő</b>	Projektzárás	Berendezések, eszközök üzembe helyezése
		Használatbavételi engedély
		Projektzáró dokumentumok elkészítése
<b>7. mérföldkő</b>	<b>2020. 09. 30</b>	

Az **első mérföldkő** időpontjáig elkészült az új óvoda kivitelezéséhez szükséges engedélyezési tervdokumentáció, amely tartalmazta az épület akadálymentesítésére vonatkozó tervezetet is. Ennek mintájára az építésügyi hatóság 2017. október 13-án átadta a jogerős és hatályos építési engedélyt, amely 2017. november 16-án emelkedett jogerőre. Megtörtént a projekt megvalósítási helyszínén a szükséges telekátalakítás. Ezen felül a pályázati felhíváshoz tartozó sablon dokumentum alapján elkészítette a tervező a tervezői költségbecslést és a fajlagos költségkimutatást. Az említett projektfeladatok elvégzésével teljesült a Pályázati Felhívásban szereplő követelményeknek megfelelően a projekt előkészítése, beleértve a kivitelezés megindításához szükséges összes tervkészítésre vonatkozó jogszabályi feltétel teljesülését és a szükséges hatósági engedélyezési eljárások lezárását.

A **második mérföldkő** zárásáig elkészült a részletes tervezői költségbecslés és a kiviteli tervdokumentáció az engedélyező hatóság által hitelesített engedélyezési tervdokumentáció mintájára. Benyújtásra került az ingatlan tulajdonviszonyát igazoló tulajdoni lap, ezzel a megvalósítási helyszínre vonatkozó tulajdoni viszonyok rendeződtek. Elkezdődött a kivitelezési munkákhoz kapcsolódó közbeszerzési eljárás előkészítése. 2018. január 10-én a projektmenedzsment tevékenységre vonatkozó szerződés aláírásával kezdetét vette a projekt hivatalos megvalósítása. Ebben a szakaszban a nyilvánosság is megjelent. A PR tevékenységekért felelős szakember elkészítette a projekt kommunikációs tervét és ennek megfelelően létrehozták a projekt saját oldalát a [www.dunakeszi.hu](http://www.dunakeszi.hu) oldalon, annak érdekében, hogy a projekttel kapcsolatos kötelező kommunikáció biztosítva legyen a nyilvánosság felé. A projektre vonatkozó tájékoztató megjelenítésre került a honlapon és az előrehaladással folyamatosan aktualizálták, egészen a projekt fizikai zárásáig. Ezen projektfeladatok megvalósításával lezárult a projekt tartalmi-műszaki fejlesztési szakasza.

A **harmadik mérföldkő** részeként az önkormányzat képviselő-testülete 2019. február 28-án ülésezett és döntést hozott a közbeszerzési eljárás kérdéseiről. 2019 április 2-án kiállította a Közbeszerzési Felügyeleti Főosztály (továbbiakban: KFF) a támogató tartalmú szabályossági tanúsítványt, melyről május 6-án született meg a végleges szabályossági döntés. Ezzel párhuzamosan a kivitelező kiválasztását célzó közbeszerzési eljárás sikeresen lezárult. 2019. április 8-án aláírta az önkormányzat és a nyertes kivitelező (ajánlattevő) a kivitelezésre vonatkozó szerződést, majd április 16-án a munkaterület is átadásra került. A kivitelezési munkálatok a nyertes ajánlattevő, vagyis a TREND Építő Zrt. által elkezdődtek és az ütemezés szerint haladtak. A kommunikációs tervnek megfelelően kiküldésre került a projekt indításáról

szóló sajtóközlemény, Magyar Távirati Iroda (továbbiakban: MTI) és helyi sajtó formájában. A beruházás helyszínen pedig elhelyezésre került a B típusú tájékoztató tábla.

A **negyedik mérföldkő** időpontjáig a kivitelezési munkák elvégzéséért felelős TREND Építő Zrt. elérte az 50%-os készültségi szintet, és a szerződésében foglaltak alapján kiállította a 2. számú részszámláját. A kivitelezési munkálatok az ütemezés szerint haladtak. Az önkormányzat a kivitelezés állapotát alátámasztó dokumentumokat (teljesítésigazolás) továbbította az ellenőrző hatóságok felé.

Az **ötödik mérföldkőnél** a kivitelezés elérte a 75%-os készültséget és ennek megfelelően a kivitelező kiállította a szerződése alapján a 3. számú részszámláját. Az önkormányzat által megküldésre került az ellenőrző hatóságok részére, a kivitelezés elért állapotát igazoló, a teljesítésigazolást is tartalmazó dokumentumok.

A **hatodik mérföldkő** részeként a kivitelezést végző TREND Építő Zrt. 2020. április 15-én késznek jelentette a beruházást. Az építési munkálatok befejeződtek. 2020. április 21-én megkezdődött a műszaki átadás-átvételi eljárás és április 30-án a felmerülő hiányosságok és hibák javítása után lezárult. Ezzel a kivitelezés hivatalosan is elérte a 100%-os készültségi szintet. A projekt megvalósítási szakaszában a beruházási helyszín és az események vonatkozásában, a kommunikációs célra alkalmas fotódokumentáció készítése, a kommunikációs tervben foglaltaknak megfelelően folyamatos volt.

A **hetedik mérföldkő** a projekt teljes fizikai befejezésének időpontját jelöli. Az önerő terhére beszerzett berendezések, eszközök leszállítása és üzembe helyezése 2020. május hónapban megtörtént. Az illetékes hatóság 2020. június 5-én kiadta az épület használatbavételi engedélyét, ami június 24-én lépett hatályba. Elkészültek és benyújtásra kerültek a projektzárást igazoló dokumentumok, mint a műszaki ellenőr beszámolója, a teljesítésigazolások, a fotódokumentáció, a könyvvizsgálat dokumentumai, a kifizetést igazoló bankkivonatok. Az ellenőrző hatóság mindent rendben talált. A kommunikációs terv szerint a projekt zárásáról kiküldésre került a sajtóközlemény MTI és a helyi sajtó formájában is, elkészült a projekthez kapcsolódó sajtómegjelenések összegyűjtése, valamint a beruházás helyszínén kihelyezték a „D” típusú emlékeztető táblát. Befejeződött a projekthez kapcsolódó tartalmak feltöltése a térképtérre, amely a megvalósítás szakaszában folyamatos volt. Ezen projektfeladatok elvégzésével, a Támogatási szerződésben meghatározottak alapján, a Pályázati Felhívásban foglalt feltételeknek megfelelően, megvalósult a projekt lezárása.

Az egyéb kötelező tevékenységek, mint a műszaki ellenőrzés és a projektmenedzsment tevékenység az előrehaladásnak megfelelően zajlottak.

A projekt eredményeként létrejövő új óvodai létesítmény, mely az Aranyalma Óvoda elnevezést kapta, 2020 szeptember 1-jén nyitotta meg kapuit egy ünnepélyes megnyitó keretein belül. Az óvoda a megnyitása óta a rendeltetésének megfelelő módon üzemel, a természetben 2120 Dunakeszi, Alagliget, Brunszvik utca 1. szám alatt.

Az európai uniós pályázatok velejárójaként 5 éves fenntartási időszak vonatkozik a projektre, a támogatás visszafizetésének terhe mellett. Ennek értelmében 2025 év végéig évente el kell készíteni a projekt Fenntartási Jelentését.

## A projekt mérföldköveinek időtervében bekövetkezett változások

Az előzőekben tárgyalt ütemezés, a Tsz-ben elfogadott tervezetthez képest jelentős eltéréseket tartalmaz. Annak érdekében, hogy a projekt időtartamra vonatkozó célját értékelni tudjam, fontosnak tartom az időbeli csúszások és azok okainak ismertetését is. Az átláthatóság érdekében az egyes mérföldkövek tervezett és tényleges teljesítési dátumát az alábbi táblázatban foglalom össze:

### 7. táblázat: A projekt mérföldköveinek tervezett és tényleges ütemterve

(Forrás: Saját szerkesztés Projekt szakmai dokumentumai alapján)

Mérföldkő sorszáma	Elérés dátuma		Megvalósult eredmény leírása
	Terv	Tény	
<b>0. (kezdés)</b>	2017. 08. 18.	2017. 08. 18.	
<b>1.</b>	2017. 10. 31.	2017. 11. 30.	- Engedélyezési tervdokumentáció - Építési engedély - Telekátalakítás - Fajlagos költségkimutatás - Tervezői költségbecslés
<b>2.</b>	2017. 12. 31.	2018. 05. 31.	- Kiviteli tervdokumentáció - Részletes tervezői költségbecslés - Tulajdonviszonyok rendezése
<b>3.</b>	2018. 03. 31.	2019. 05. 31.	- Közbeszerzési eljárás (kivitelező) - Kivitelezési szerződés - Munkaterület átadása
<b>4.</b>	2018. 12. 31.	2019. 12. 12.	-Kivitelezés 50-75-100%-os készültsége
<b>5.</b>	2019. 05. 31.	2020. 02. 29.	
<b>6.</b>	2019. 08. 01.	2020. 04. 30.	
<b>7. (zárás)</b>	2019. 08. 17.	2020. 09. 30.	- Berendezések, eszközök üzembe helyezése - Használatbavételi engedély - Projektzáró dokumentumok elkészítése
<b>Összesen</b>	<b>24 hó</b>	<b>37,5 hó</b>	

A pályázati felhívásban legfeljebb 24 hónapos határidő lett meghatározva a projekt teljes lefolytatására, mely a Tsz hatályba lépésétől a projekt teljes lezárásig, vagyis az utolsó mérföldkő teljesülésig tartó időszak. Ennek megfelelően lett megtervezve a mérföldkövek ütemezése.

A táblázatban jól látható, hogy Dunakeszi város önkormányzata egyetlen mérföldkő esetében sem tudta tartani a tervezett teljesítés idejét. A mérföldkövek teljesülésének ideje a tervezetthez képest a következőképpen alakult:

A projekt kezdése és az első mérföldkő teljesülése közötti átfutási idő esetében a tervezett és a tényleges elérés között 1 hónap eltérés figyelhető meg. Ez azért következett be, mert a projekt megvalósítási helyszínét képző ingatlan építési telekké nyilvánítása tovább tartott és ennek folytán az első mérföldkő teljesülésének időpontját módosítani kellett. illetve ehhez igazítva a kommunikációs terv is átütemezésre került. Ezzel az időbeli csúszással még lehetett volna teljesíteni a 24 hónapos határidőt.

Azonban az első mérföldkő lezárása és a második mérföldkő teljesülése közötti átfutási időt, amit 2 hónapra terveztek, végül 6 hónap alatt sikerült teljesíteni, tehát a tervezettnél 4 hónappal több időt igényelt a szükséges tevékenységek megvalósítása. Ez arra vezethető vissza, hogy az óvoda létesítésére vonatkozóan elkészült kiviteli tervdokumentációt, valamint a tervezői költségvetést módosítani kellett a tervezőnek. Ennek okán a második mérföldkő tervezett elérésének dátuma átütemezésre került.

Ezen felül a második és a harmadik mérföldkő közötti fázisnál is megfigyelhető, hogy a tervezett 3 hónapos átfutási idő 12 hónapra tolódott ki, ami azt jelenti, hogy 9 hónappal tovább tartott a feladatok elvégzése. Mivel a kiviteli tervdokumentáció végleges változata a tervezetthez képest később készült el, a kivitelező kiválasztását célzó közbeszerzési eljárást is a tervezettnél később tudta elindítani az önkormányzat, valamint bonyolította a helyzetet, hogy a kivitelező által beérkezett ajánlati ár összege meghaladta a rendelkezésreálló fedezeti összeget, közel háromszoros mértékben. Az önkormányzat ennek okán igényelt költségnövekményre vonatkozó kérelmét elutasította a Támogató, ezért a polgármester és a képviselő testület úgy határozott, hogy az eredményes projektmegvalósításhoz hiányzó fedezeti összeg saját forrásból kerül biztosításra. A fentiek miatt az önkormányzat nem tudta volna teljesíteni a projekt fizikai befejezésére előírt 24 hónapos határidőt, tehát egyedi méltányossági kérvényt nyújtott be az Irányító Hatóságok felé, aminek elfogadása után módosították a Tsz mérföldkövek teljesítésére vonatkozó részét. Az említett tényezők okán aktualizálásra került a



kommunikációs terv, illetve a kivitelezési költségek növekedése miatt a projekt költségvetésében is módosításokat kellett eszközölni. A projekt forrásainak összegét és összköltségét ennek megfelelően aktualizálták. (Lásd: 7. és 8. táblázat)

Az eddig említett időbeli eltolódások ismeretében megállapítható, hogy a 3. mérföldkőig bezárólag 14 hónapos csúszásban volt a projekt lefolytatása a tervezetthez képest.

A 3. mérföldkő teljesülésétől a 6. mérföldkő zárásáig (fizikai megvalósítás fázisa) a tervezett 16 hónapos átfutási idő 11 hónapra rövidült, vagyis a tervezetthez képest 3 hónappal kevesebb időt vett igénybe a kivitelezés.

Végül a projekt lefolytatásának utolsó periódusa a tervezett 2 hét helyett 5 hónapra tolódott ki, amely 4,5 hónap többlet időt eredményezett a tervezett és a tényleges elérés között. A projekt záráshoz kapcsolódó feladatok ugyanis, mint az eszközök üzembe helyezése, a teljes záró dokumentáció készítése és a használatbavételi engedély több időt vettek igénybe, mint azt eredetileg tervezték.

Összesítve az említett időbeli csúszásokat megállapítható, hogy összesen egy évvel és másfél hónappal tartott tovább a projekt teljes megvalósítása, a tervezetthez képest, tehát a pályázati felhívásban rögzített 24 hónapos határidő helyett 37,5 hónapot vett igénybe a lefolytatása.

Az időbeli csúszást az alábbi tevékenységek okozták:

- A projekt megvalósítási helyszínét képző ingatlan építési telekké nyilvánítása tovább tartott (1. mérföldkő tevékenysége).
- A kiviteli tervdokumentáció végleges változata a tervezetthez képest később készült el, ugyanis az elkészült változatot, valamint a tervezői költségvetést módosítani kellett (2. mérföldkő tevékenysége).
- A kivitelező kiválasztására indított közbeszerzési eljárás kitolódott, mivel a beérkezett ajánlati ár összege meghaladta a rendelkezésreálló fedezeti összeget, közel háromszoros mértékben (3. mérföldkő tevékenysége).
- A projekt záráshoz kapcsolódó feladatok (eszközök üzembe helyezése, záró dokumentációk készítése, használatbavételi engedély) több időt vettek igénybe (7. mérföldkő tevékenysége).

#### 4.5 A projekt forráskerete és költségvetése

A Versenyképes Közép-magyarországi Operatív Program keretein belül megvalósult „Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin” című projekt összköltsége 1 072 082 207 Ft volt. A támogatás intenzitása a projekt elszámolható bruttóösszköltségének 100%-a, de legfeljebb 330 000 000 Ft támogatási összeg lett meghatározva a pályázati felhívásban. Ennek értelmében az összköltség egy része, pontosítva 30,75%-a, vagyis 330 000 000 Ft az Európai Regionális Fejlesztési Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásával valósult meg, vissza nem térítendő támogatás formájában, utófinanszírozás keretein belül.

Az igényelhető támogatás maximális összegét meghaladó kiadások, vagyis a kedvezményezett (Dunakeszi Város Önkormányzata) nem elszámolható hozzájárulása, az összköltség körülbelül 70%-a, pontosítva 69,25%, azaz 742 082 207 Ft volt. A projekt folyamán bankhitel felvételére nem került sor.

Ahogy a táblázatban is látható, a kedvezményezett nem elszámolható hozzájárulásának összege és ebből adódóan a projekt összköltsége is jelentősen megnövekedett a Társasági szerződésben elfogadott tervezetthez képest. Az előzetesen tervezett 137 090 488 Ft-os hozzájárulási összeg esetében egy 604 991 759 Ft-os emelkedés figyelhető meg, amely közel 5,5-szeres növekedést jelent. A projekt összköltsége esetében pedig ez a változás egy körülbelül 2,3-szoros emelkedést eredményezett.

**8. táblázat: A projekt forrásainak alakulása**

(Forrás: Saját szerkesztés Projekt szakmai dokumentumai alapján)

Forrás típusa	Forrás összege (Ft)		Változás összege (Ft)	Megoszlás (%)	
	Terv	Tény		Terv	Tény
I. Saját forrás	0 Ft	0 Ft	-	-	-
I/1. a támogatást igénylő elszámolható hozzájárulása	0 Ft	0 Ft	-	-	-
I/2. partnerek hozzájárulása	0 Ft	0 Ft	-	-	-
I/3. bankhitel	0 Ft	0 Ft	-	-	-
I/4. egyéb, saját forrást kiegészítő támogatás	0 Ft	0 Ft	-	-	-
II. egyéb támogatás	0 Ft	0 Ft	-	-	-
III. a támogatási konstrukció keretében Igényelt támogatás	330 000 000 Ft	330 000 000 Ft	-	-	-
Projekt elszámolható költsége	330 000 000 Ft	330 000 000 Ft	-	70,60 %	30,75 %
IV. a támogatást igénylő nem elszámolható hozzájárulása	137 090 448 Ft	742 082 207 Ft	604 991 759 Ft	29,40 %	69,25 %
<b>ÖSSZESEN:</b>	<b>467 090 448 Ft</b>	<b>1 072 082 207 Ft</b>	<b>604 991 759 Ft</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Ezt a nagymértékű költségnövekedést-ahogy az a költségvetés alakulását összegző táblázatban is látható- elsősorban a megközelítőleg háromszoros mértékben megnövekedett kivitelezési (építésihez kapcsolódó) költségek okozták. Ennek a finanszírozását az önkormányzatnak saját forrásból kellett biztosítani. Ez annyiban változtatta meg a projekt tervezett elszámolható költségeinek összetételét, hogy a műszaki ellenőri szolgáltatás és a nyilvánosság biztosítása kapcsán felmerülő költségek átkerültek a nem elszámolható költségek közé és az így felszabaduló támogatási összeget az építési költségelemre csoportosították át. A tervezett és tényleges adatokat összevetve az is egyértelműen megállapítható, hogy a négy fő költségkategória közül egyedül projektelőkészítés költségei nem mutatnak eltérést, ezzel szemben a szakmai tevékenységekhez kapcsolódó szolgáltatások költsége, a projektmenedzsment költsége és a beruházáshoz kapcsolódó költségek esetében nagymértékű költségnövekedés figyelhető meg. Az önkormányzat az építéshez kapcsolódó költségek és a Megalapozó dokumentum elkészítésének költsége kapcsán tudott költséget elszámolni

Összegezve a fentiek elmondható, hogy a projekt megvalósítása folyamán a Társasági szerződésben szereplő előzetesen tervezett költségvetéshez képest jelentős változtatásokat kellett eszközölni, annak érdekében, hogy a projekt a tervezett minőségi paramétereknek és a pályázati felhívásban szereplő követelményeknek megfelelően tudjon záródni. A költségvetés és a források vonatkozásában végzett módosításokat követően az infrastrukturális fejlesztés a korrigált költségkeret betartásával valósult meg.

**9. táblázat:** A projekt költségvetésének alakulása

(Forrás: Saját szerkesztés Projekt szakmai dokumentumai alapján)

Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin		Összeg (Ft)		Elszámolható Összeg (Ft)	
		Terv	Tény	Terv	Tény
<b>1.</b>	<b>Projektelőkészítés költségei</b>	<b>28 144 100 Ft</b>	<b>28 144 100 Ft</b>	<b>2 640 000 Ft</b>	<b>2 640 000 Ft</b>
	Megalapozó dokumentum elkészítésének költsége	3 200 000 Ft	3 200 000 Ft	2 640 000 Ft	2 640 000 Ft
	Megvalósíthatósági tanulmány és költség-haszon elemzés költsége	4 800 001 Ft	4 800 001 Ft	-	-
	Közbeszerzési szakértői díj	3 824 599 Ft	3 824 599 Ft	-	-
	Engedélyes és kiviteli tervek elkészítésének költsége	16 319 500 Ft	16 319 500 Ft	-	-
<b>2.</b>	<b>Szakmai tevékenységekhez kapcsolódó szolgáltatások költségei</b>	<b>4 352 800 Ft</b>	<b>19 389 600 Ft</b>	<b>1 485 000 Ft</b>	-
	Műszaki ellenőri szolgáltatás költsége	1 435 000 Ft	1 435 000 Ft	1 183 875 Ft	-
	Nyilvánosság biztosításának költsége	365 000 Ft	365 000 Ft	301 125 Ft	-
	Műszaki ellenőr költsége	2 552 800 Ft	17 589 600 Ft	-	-
<b>3.</b>	<b>Projektmenedzsment költség</b>	<b>10 541 000 Ft</b>	<b>19 024 600 Ft</b>	-	-
	Projektmenedzsmenthez igénybe vett szolgáltatás költsége	10 541 000 Ft	19 024 600 Ft	-	-
<b>4.</b>	<b>Beruházáshoz kapcsolódó költségek</b>	<b>424 052 548 Ft</b>	<b>1 005 523 907 Ft</b>	<b>325 875 000 Ft</b>	<b>327 360 000 Ft</b>
	Építéshez kapcsolódó költségek	395 000 000 Ft	963 440 359 Ft	325 875 000 Ft	327 360 000 Ft
	Eszközbeszerzés	29 052 548 Ft	42 083 548 Ft	-	-
	<b>ÖSSZES KÖLTSÉG</b>	<b>467 090 448 Ft</b>	<b>1 072 082 207 Ft</b>	<b>330 000 000 Ft</b>	<b>330 000 000 Ft</b>

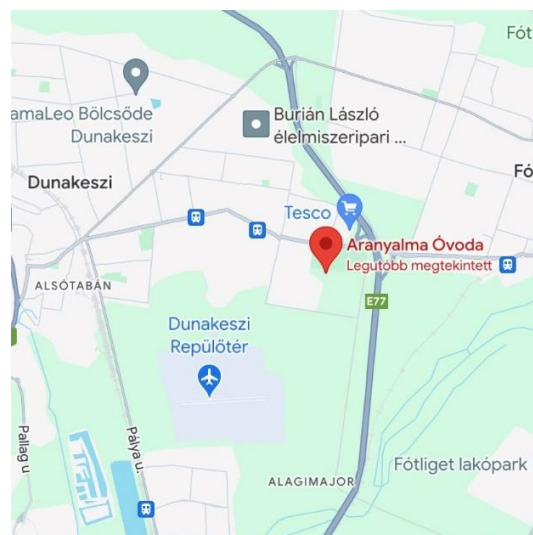
## 4.6 A projekt számszerűsíthető eredményei

### 4.6.1 A fejlesztés által előidézett hozzáférhetőség és a területi különbségek alakulása

A projekt eredményeképp létrejött új óvodai intézmény a település olyan részén épült fel, ahol korábban sem óvoda, sem bölcsőde nem volt megtalálható, viszont a projektmegvalósítást megelőző években Dunakeszi ezen területén számos jelentősebb fejlesztés valósult meg, többek között új lakóparkokat létesítettek (Fenyves, Toldi, Agliget és Tóváros). Az említett fejlesztések hatására a területen megnövekedett az óvodás korú gyermeket nevelő családok száma és ezzel együtt megnőtt az igény az óvodai szolgáltatás iránt is.

#### **9. ábra:** Aranyalma Óvoda földrajzi elhelyezkedése

(Forrás: Google Térkép)



Az infrastrukturális fejlesztéssel mérséklődött az óvodák egyenletlen földrajzi elrendeződése. Az új intézmény elhelyezkedése miatt, az óvodai körzethatárok kijelölése során az intézmény közelében található utcákat már ahhoz lehet besorolni, aminek köszönhetően az óvodák megközelíthetőségi problémái megoldódtak a település ezen részén élő családok számára. Megszüntette ugyanis annak kényszerét, hogy több kilométeres távolságra található intézményekbe kelljen beíratniuk gyermekeiket. Egyértelműen kijelenthető tehát, hogy a beruházás nagymértékben megkönnyítette a környéken élő családok mindennapjait.

### 4.6.2 A megvalósult infrastrukturális tevékenységek eredményei

Az infrastrukturális fejlesztés eredményeként a pályázati felhívásban szereplő kritériumoknak és a tervező által elkészített kiviteli tervek alapján egy 4 csoportszobás, 120 férőhelyes óvodai

épület és ahhoz tartozó kiszolgáló egységek kialakítására került sor. Az óvoda területi adatait az alábbi táblázatban foglalom össze:

**10. táblázat:** Aranyalma Óvoda területi adatai

(Forrás: Saját szerkesztés KASIB Mérnök Manager Iroda Kft., projekt kiviteli tervdokumentációja alapján)

Terület típusa	Alapterület (m <sup>2</sup> )	Megoszlás (%)
Beépítettség	1397 m <sup>2</sup>	16,63 %
Zöldfelület	5381,52 m <sup>2</sup>	64,05 %
Burkolt felület	1623,5 m <sup>2</sup>	19,32 %
<b>Összes terület:</b>	<b>8402,02 m<sup>2</sup></b>	<b>100,00 %</b>

Az épület könnyen áttekinthető és jól strukturált, funkciók szerint elkülönülő szárnyakra tagolódik, melyeket átlátható határolókkal összekötött közlekedőterek kapcsolnak össze. A telek főbejáratát egy egyenes, egyértelmű út köti össze az épület főbejáratával. Ennek nyomán logikus sorrendben lett elhelyezve az előírt férőhellyel ellátott parkoló egység, beleértve az akadálymentes helyet, melyet közvetlenül a megközelítési útszakasz mellé alakítottak ki, valamint egy melléképület, amelyben hulladéktároló, zárható kerékpártároló, kerti szerszám-és játék tároló, illetve műhely is kialakításra került. A teljes épület földszintes és alpince nélküli.

A központi bejáratától balra lett elhelyezve az épület gazdasági szárnya, mely magában foglalja a személyzeti öltözőket, a felnőtt étkezőt, a melegítőkonyhát, az orvosi rendelőt és az elkülönítőt, valamint a szülői fogadót. Az említett épületrészhez külön bejárat és udvar tartozik a gazdasági tevékenységekhez. A főbejárat jobb oldalán került kialakításra a fő funkciók, beleértve a csoportszobai egységeket, melyek mindegyike saját mosdóval, gyermeköltözővel és játszóudvarral rendelkezik. A közlekedő túloldalán helyezkedik el a tornaterem és a többfunkciós nagyterem, illetve a tárolók, az irodák, a nevelőtestületi helyiségek és az egyéni fejlesztő is.

Az épület sávós vasbeton alapozásra épült, falazott vázkerámia szerkezettel, melyet az elkülönült épületszárnyak esetében alacsony hajlásszögű magastetővel fedtek le, ezekre pedig duplaállókarcos fémlemez borítás került. Az áthidalók és födémek vasbeton szerkezettel készültek. A külső és belső falak nagyrészt vakoltak, a nyílászárók három réteges üvegezéssel, hőhídmentes kialakítással kerültek beépítésre.

A fejlesztés során kialakításra került óvodai helyiségeket az alábbi táblázat foglalja össze:

**11. táblázat:** Aranyalma Óvodai fő helyiségei (m<sup>2</sup>)

(Forrás: KASIB Mérnök Manager Iroda Kft., projekt kiviteli tervdokumentáció, 2018 p. 26.)

<i>Óvodaépület összesen:</i>	1040,16m <sup>2</sup>
<i>Terasz összesen:</i>	230,49m <sup>2</sup>
<b>Kisépület:</b>	
Karbantartó műhely	12,66
Kerékpár tároló	18,66
kukatároló	7,08
Kerti játék tároló	9,62
<i>Kisépület összesen:</i>	48,02m <sup>2</sup>
<i>Összes hasznos alapterület:</i>	1088,18 m <sup>2</sup>

### **Parkolók és kerékpártárolók kialakítása**

Az épülethez tartozó parkoló helyiségek és kerékpártárolók kialakítása az építkezés kezdetekor aktuális jogszabályoknak megfelelően valósult meg. A parkolók kialakítását a 253/1997. (XII. 20.) Korm. rendelet 4. számú mellékletének vonatkozó 5. pontja határozta meg, vagyis: bölcsőde, óvodai nevelési, alap-és középfokú nevelési, oktatási önálló rendeltetési egység minden foglalkoztatója és/vagy tanterme nettó alapterületének minden megkezdett 20 m<sup>2</sup>-e után 1 db. A kerékpártárolók kialakítását pedig a 253/1997. (XII. 20.) Korm. rendelet 7. számú mellékletének vonatkozó 5. pontja írta elő, miszerint: alsó-és középfokú nevelési-oktatási egység: a foglalkoztató és/vagy tanterem 50 m<sup>2</sup> alapterülete után 2 db. Ezen rendeletek figyelembevételével 11 db parkoló helyiség és 10 db kerékpártároló került kialakításra

### **Kerthelyiség és játszóegységek kialakítása**

A kerthelyiség kialakítása során négy egymástól elkülönülő, hasonló kialakítású szabadtéri egység jött létre. Minden csoportszobához, 1-1 db fedett csoportterasz épült, melyek közvetlen kapcsolatban vannak a szabadtéri, nagyobb mozgásteret igénylő játékok céljából kialakított nagyméretű, egybefüggő gyepes zöldfelülettel. Az említett óvodai csoportteraszok és kerti egységek mindegyike teljes mértékben akadálymentesített.

Mind a négy csoportszobához tartozó játszóegységben 4-4 db játszószer került elhelyezésre különböző elosztásban. A játszószerek között szerepel lengő- és mérleghinta, mászóka, csúszda, babaház, homokozó, lépegető és rúgósjáték. A kerthelyiségben ezen felül ivókutakat,



világítóberendezést és ülőalkalmatosságokat is elhelyeztek, valamint a kert öntözése céljából automata öntözőrendszer is beépítésre került. Az óvodai játszó egységek és azokon elhelyezett játszóeszközök kialakítása során kiemelt figyelmet kellett fordítani az aktuálisan érvényben levő jogszabályi előírások és szabványok betartására. Az ezekben foglaltak alapján minden beépített játszóeszköz körül színes gumi őrleményből készült ütőcsillapító burkolatot telepítettek. A babaház és a homokozó déli tájolással lettek elhelyezve a játszóegységeken belül.

### **Akadálymentesítés**

Az intézmény adottságainak kialakításakor, az akadálymentesítés során elsősorban a közfunkciók akadálymentesítésére került sort, amely a teljes épületre és annak területére is kiterjed, figyelembe véve minden fajta fogyatékosági csoport igényeit. Az intézményben megvalósított akadálymentesítés info-kommunikációs és fizikai formában is megtalálható, hogy elősegítse az érzékszervi sérülésben érintett személyek és idős emberek kommunikációját és tájékozódását. Ennek megfelelően figyelmeztető jelzéseket, tájékoztató-és információs rendszereket, burkolati vezető sávokat, technikai eszközöket, valamint szíkontrasztokat is elhelyeztek az intézmény területén. Az épület akadálymentesítése teljes mértékben az OTÉK (Országos Településrendezési és Építési Követelmények) előírásainak megfelelően valósult meg.

### **Megújuló energiaforrás alkalmazása**

Az energiahatékonyság és a környezetkímélés céljából, az óvodai létesítmény területén egy 4kW teljesítményű, háztartási méretű kiserőművet telepítettek, amely beépített napelemek segítségével termeli a szükséges villamosenergiát. A telep méretét tekintve nem volt szükséges külön engedélyeztetésre. A villamosenergia-szolgáltató elszámolási fogyasztásmérője ad-vesz mérőberendezés alapon működik a telepítésnek megfelelően. A pályázati felhívásban szereplő energiahatékonysági intézkedésekre vonatkozó követelményeknek megfelelően, a támogatást igénylő, megszerzete az új óvodai épülethez szükséges energiatanúsítványt a Tanúsítási Kormányrendeletben foglaltak szerint.

### **Működés szakmai feltételei**

Annak érdekében, hogy a működés szakmai feltételei biztosítva legyenek, már a projekt megvalósítása előtt előzetes felméréseket készítettek arra vonatkozóan, hogy a projekt eredményeképpen létrejövő intézmény működtetéséhez szükséges, kisgyermek ellátás területén jártas szakemberek rendelkezésre állnak-e a városban és vonzáskörzetében. A felmérések

alapján megállapítást nyert, hogy biztosíthatóak a szakemberek a településről és vonzaskörzetéből. Az óvoda szakszerű működtetéséhez 13 szakemberre van szükség, ami egyben azt is jelenti, hogy a projekt révén 13 új munkahely jött létre a településen. A szakemberek összetétele a következőképpen alakul az Aranyalma tagóvodában:

**12. táblázat:** Aranyalma Óvoda működtetéséhez szükséges szakemberek

(Forrás: Saját szerkesztés Dunakeszi Város Önkormányzata – Megalapozó dokumentum VEKOP-6.1.1-15. alapján)

Szakember beosztása	Létszám (fő)
Nevelő	8 fő
Dajka	4 fő
Pedagógiai asszisztens	1 fő
<b>Összes szakember:</b>	<b>13 fő</b>

A létesítmény az Eszterlanc Óvoda tagóvodájaként üzemel. Ennek értelmében az intézmény szakmai irányításáért és a működtetési feladatok ellátásáért egyaránt az Eszterlanc Óvoda felel, valamint az említett szakembereken túl, a további szükséges foglalkoztatott, mint kertészek, takarítók, gondnokok rendelkezésre állását is biztosítja. Ezen felül fontosnak tartom megemlíteni, hogy az Eszterlanc Óvoda szakemberei a pályázat szakmai tartalmának kidolgozásában is nagy szerepet vállaltak, hozzájárulva ezzel a projekt sikerességéhez.

Az „Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin” című projekt eredményeit összegezve, az alábbi felsorolásban ismertetem:

- ✓ új, 4 csoportsobával rendelkező óvoda jött létre a településen,
- ✓ 120 új óvodai férőhely jött létre Dunakeszi városában,
- ✓ csökkent a településen az ellátásban nem részesülő óvodás korú gyermekek száma (120 fő),
- ✓ új, munkahelyeket teremtett a városban az új óvodai intézmény (13 fő),
- ✓ az adott térségben kielégítésre került a lakosság óvodai szolgáltatás iránti igénye,
- ✓ mérséklődött az óvodák egyenletlen földrajzi elrendeződése a településen.

## 5. Következtetések és javaslatok

A szakirodalomban tárgyalt elvek szerint egy projekt abban az esetben tekinthető sikeresnek, amennyiben a projektháromszög tényezői (idő, költség, eredmény) a tervezett korlátok között valósulnak meg a projekt lezárásáig. A kutatásom azonban arra enged következtetni, hogy ezt az állítást nem tekinthetjük törvényszerűnek, mely véleményem szerint abból adódik, hogy minden projekt más prioritásokkal, célokkal rendelkezik. Míg egy vállalati projekt esetében a pénzügyi és üzleti célok kerülnek előtérbe, mint például a profitmaximalizálás és a piaci részesedés növelése, addig az önkormányzatoknál a projektek elsődleges célja a helyi közösség javának előmozdítása, szükségleteinek kielégítése. Az általam elemzett projekt esetében a három tényező közül, az idő és költség tényezőket nem sikerült a tervezett korlátok között tartani. Ennek ellenére sikeresnek értékelem a projektet, mivel az összes hiányosság és szükséglet, amely a pályázat benyújtását előmozdította Dunakeszi Város Önkormányzatánál, megoldódott vagy mérséklődött a projekt megvalósításával. Az óvoda a tervezett minőségi paramétereknek megfelelően épült fel, és a megnyitása óta hatékonyan működik, szolgálva ezzel a helyi közösség érdekeit, hozzájárulva Magyarország nemzeti célkitűzéseinek eléréséhez.

Az önkormányzat legfőbb célja az volt, hogy az óvoda a támogató által meghatározott paramétereknek megfelelően épüljön fel. Ezért arra a következtetésre jutottam, hogy a vizsgált projekt esetében a projektháromszög tényezői közül az eredmény (minőség) korlát volt a legfontosabb, ez volt a rögzített prioritás. A pályázati projektek velejárója, hogy szigorú keretek között zajlik a megvalósítás, az eredmény korlátot mindig a támogató jelöli ki. Az olyan nagy volumenű infrastrukturális fejlesztések, mint az „Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin” című projekt esetében, nagyon szigorú szabályok vannak meghatározva a minőségi, műszaki és funkcionális paraméterek teljesítésére, melyektől eltérni nem lehet, hiszen ezt a támogatási összeg csökkentésével vagy teljes megvonásával szankcionálja a támogató. A másik két tényező, az időtartam és a költségvetés módosítását lehetővé tette a támogatási jogviszony. A meghatározott időkorlát túllépését többszöri szerződésmódosítással és méltányossági kérelem benyújtásával tudta kezelni az önkormányzat, a költségnövekményt pedig saját forrásból fedezte.

Továbbá arra következtetek, hogy az általam vizsgált projekt buktatói külső körülményekre vezethetőek vissza, melyekre az önkormányzatnak nem volt ráhatása, alkalmazkodnia kellett. A projekt megvalósítása során az egyik nagy kihívást a hatósági folyamatok és a közbeszerzési

eljárás elhúzódása okozta, amely az időkorlát túllépését eredményezte. Ez a folyamat szoros összefüggésben áll a költségkorlát túllépésével. A másik jelentős kihívást ugyanis az alul becsült költségek jelentették. Ez arra vezethető vissza, hogy a támogatási kérelem - melynek részét képezte a tervezett költségvetés - benyújtása és a közbeszerzési eljárás lefolytatása között megközelítőleg három év telt el. Ezalatt a hosszú időszak alatt a piacon bekövetkező árváltozásokkal, mint a munkaerő és anyagköltségek emelkedése, mely tényezők miatt a kivitelező háromszoros árat határozott meg a tervezetthez képest, az önkormányzat nem tudott kalkulálni a költségtervezés és költségbecslés során. A projekt lefolytatása során bekövetkező költségnövekedés tehát elsősorban az elhúzódó megvalósításból adódott.

Ezenkívül az „Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin” című projekt elemzése során megállapítottam, hogy egy sikeres projekt egyik alapfeltétele a jól működő projektmenedzsment. Számos olyan nem várt akadály merülhet fel egy projekt megvalósítása során, melyek megoldása azonnali, szakszerű regálást követel meg a projektmenedzsment tagjaitól. A vizsgált projektnél a megvalósítás folyamatos nyomon követése és egyeztetése az ütemtervvel, valamint a projekt pénzügyi teljesítésének ellenőrzése lehetővé tette a költségvetés és megvalósítási ütemterv szükség szerű módosítását. Ennek elengedhetetlen feltétele volt a folyamatos kapcsolattartás és a hatékony kommunikáció az önkormányzattal, a projektszereplőkkel és a Közreműködő Szervezettel. Ezen felül kiemelném a pályázati projektek esetében a jogszabályok, szerződések betartásának ellenőrzését, mint fontos feladatot.

#### **Javaslat:** Projektfelügyelő Testület létrehozása

Az önkormányzatnak érdemes lenne felállítania egy projektfelügyelő testületet, melynek feladata a lezárult EU-s pályázati projektek értékelése és a tapasztalatok összegzése lenne. Fontos, hogy a testület tagjait olyan szereplők alkossák, akik maguk is aktívan részt vettek a projektekben és ismerik azok részleteit. A testületnek az lenne az elsődleges feladata, hogy részletes összefoglaló jelentést készít, mely tartalmazza az összes fontos információt és tapasztalatot, amelyek az adott projekt során merültek fel.

A jelentés legfőbb tartalmi elemei:

- A projekt céljainak és eredményeinek összevetése.
- Áttekintés arról, hogy a projekt során milyen eltérések voltak a tervezett költség- és idő korlátok tekintetében és az eltéréseket mi okozta.

- A projekt során felmerülő főbb kihívások és problémák azonosítása, valamint az ezekre adott válaszok és a megoldások.
- Azoknak a területeknek az azonosítása, ahol a projekt sikeres volt, és a legjobb gyakorlatok a dokumentálása, melyek a jövőbeli projektek folyamán alkalmazhatóak lehetnek.
- Konkrét javaslatok és ajánlások megfogalmazása az átbeszélte tapasztalatok és az ebből levont tanulságok alapján, melyek segíthetik a jövőbeli projektek hatékonyabb tervezését és végrehajtását.

Véleményem szerint ez a folyamat segíthet abban, hogy a projektek során szerzett tapasztalatok közvetlenül visszajussanak az önkormányzat döntéshozóihoz és felelős szervezeti egységeihez, és hogy a levont tanulságok hatékonyan alkalmazhatóak legyenek a jövőbeni projektekben.

## 6. Összefoglalás

Magyarország Európai Unióhoz való csatlakozása olyan új források elérhetőségét tette lehetővé a hazai vállalatok, szervezetek és kormányzati szervek számára a pályázati projektek révén, melyek kulcsfontosságúak a gazdasági fejlődés és a társadalmi változások előmozdításában. Az önkormányzatok számára különösen fontos, hogy hozzájussanak a pályázatok által elérhető uniós forrásokhoz, ugyanis általában korlátozott költségvetéssel rendelkeznek. Ezek teszik lehetővé a nagyobb volumenű fejlesztési és beruházási projektek finanszírozását.

A dolgozatom témája a projektmenedzsment elméleti keretein belül Dunakeszi Város Önkormányzatának „*Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin*” című pályázati projektjének megvalósítási gyakorlatának vizsgálata. Ennek létrejöttét egy VEKOP-os pályázati felhívás tette lehetővé a 2014-2020-as programozási időszakban.

A kutatásom célja az volt, hogy a választott projekt megvalósítási gyakorlatának elemzésén keresztül, melyet a projektháromszög tényezői mentén végeztem el, azonosítsam azokat a nehezítő körülményeket, buktatókat, valamint sikeres gyakorlatokat, melyek felmerültek a projekt során. Dolgozatomban részletesen elemeztem a projekt főbb tevékenységi- és idő tervét, költségvetését és eredményeit, a tervezett és tényleges megvalósítás összevetésével. Az elemzés során feltártam az eltéréseket és megállapítottam, hogy ezek milyen okokra vezethetőek vissza, milyen következményekkel jártak, és hogyan hatottak a projekt sikerességének értékelése szempontjából.

Megállapítottam, hogy az általam vizsgált projekt legfőbb buktatója az időkorlát túllépése volt, melyet a hatósági folyamatok elhúzódása okozott. Erre a külső körülményre az önkormányzatnak nem volt ráhatása. Ez szoros összefüggésben állt a költségkorlát túllépésével, melyet az eltelt idő alatt bekövetkező piaci árváltozások okoztak. Az önkormányzat ezekkel a hatásokkal nem tudott kalkulálni a tervezési folyamat során. A projekt lefolytatása alatt bekövetkező költségnövekedés tehát elsősorban az elhúzódó megvalósításból adódott.

A szakirodalomban tárgyalt elvek szerint egy projekt abban az esetben tekinthető sikeresnek, amennyiben a projektháromszög tényezői a tervezett korlátok között valósulnak meg a projekt lezárásáig. Annak ellenére, hogy az általam vizsgált projekt esetében ez az álláspont nem teljesült, hiszen az idő és költség tényezőt nem sikerült a tervezett korlátok között tartani, sikeresnek értékeltem a projektet. A kutatásom ugyanis arra engedett következtetni, hogy ezt az állítást nem tekinthetjük törvényszerűnek, mely véleményem szerint abból adódik, hogy

minden projekt más prioritásokkal, célokkal rendelkezik. Megállapítottam, hogy a vizsgált projekt esetében az eredmény korlát volt a legfontosabb prioritás. Az önkormányzat elsődleges célja az óvoda felépítésével a helyi közösség javának előmozdítása, szükségleteinek kielégítése volt. Az óvoda a tervezett minőségi paramétereknek megfelelően épült fel, és a megnyitása óta hatékonyan működik.

Mindent összevetve arra a megállapításra jutottam, hogy a hatékony projektmenedzsment szerepe elvitathatatlan egy sikeres projekt megvalósításában. A projektmenedzsment segítséget nyújt a nagyvolumenű, összetett projektek strukturált irányításában és a komplexitás hatékony kezelésében, ezen felül lehetővé teszi a gyors reakciót és a változások, kockázatok hatékony kezelését a projektekből.

A levont következtetéseim alapján azt javasoltam az önkormányzatnak, hogy állítson fel egy Projektfelügyelő Testületet. Ennek a testületnek a feladata lenne a lezárult EU-s pályázati projektek értékelése és tapasztalatok összegzése, melyek alapján egy részletes összefoglaló jelentés készülne, hogy a jövőbeni projektek hatékonyabban valósulhassanak meg. Az összefoglaló jelentés legfontosabb tartalmi elemit öt pontban határoztam meg.

## 7. Irodalomjegyzék

Európai Bizottság (2014): *Bevezetés az EU kohéziós politikájába a 2014-2020 időszakra vonatkozóan*. Regionális és Várospolitikai Főigazgatóság. DOI: 10.2776/6574 (<https://op.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/a5f9f410-ff67-4fae-b9d2-5cba1254975b>)

European Commission (2010) 2020 final: *A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. EUR-Lex. Letöltés dátuma: 2023. 03. 16. forrás: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:en:PDF>

Garaj E. (2012): *Projektmenedzsment*. EDUTUS főiskola. [Elektronikus kiad.] Digitális Tankönyvtár, 2020. Letöltés dátuma: 2023. 02. 21. forrás: [https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12517/2010-0017\\_35\\_projektmenedzsment.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12517/2010-0017_35_projektmenedzsment.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)

Google

Térkép:

<https://www.google.com/maps/place/Aranyalma+%C3%93voda/@47.6058981,19.1069731,12.97z/data=!4m6!3m5!1s0x4741d14952083e4f:0x1fd60cc0bf01ff57!8m2!3d47.6175738!4d19.1621081!16s%2Fg%2F11hfv9w7fx?entry=ttu>

Görög M. (2001): *Általános Projektmenedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.

Hajdu Sz. – Kondor Zs. – Kondrik K. – Miklós Molnár M. – Nyikos Gy. – Sódar G. (2017): *Kohéziós Politika 2014-2020*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó. [Elektronikus kiad.] Budapest: MTA Könyvtárának Repozitóriuma. Letöltés dátuma: 2023. 10. 06. forrás: [https://real.mtak.hu/78868/1/nke\\_1724\\_6\\_2017\\_kohezios\\_politika\\_2014\\_2020.original.pdf](https://real.mtak.hu/78868/1/nke_1724_6_2017_kohezios_politika_2014_2020.original.pdf)

Henczy L., Murvai L. (2012): *Projekttervezés és projektmenedzsment*. Budapest: Saldo Kiadó.

Holczreiter M.– Számadó R.–Szilágyi I.–Treszkán-Horváth V. (2015): *Pályázatmenedzsment*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem. [Elektronikus kiad.] Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2017. Letöltés dátuma: 2023. 09. 27. forrás: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/10329/Teljes%20sz%c3%b6veg?sequence=2&mp;isAllowed=y>

Jarjabka Á.–Ásványi Zs. –Hornyák M. –Merza P. Sipos N. –Vajkai A. –Kremmer L.–Dobos O. (2020): *Projektmenedzsment Ismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem



Közgazdaságtudományi Kar. Letöltés dátuma: 2023. 02. 20. forrás: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23663/jarjabka-akos-projektmenedzsment-ismeretek-pte-ktk-pecs-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kis-Tóth L.– Vígh G. (2013): *Az Unió pályázati rendszere*. Eszterházy Károly Főiskola. Letöltés dátuma: 2023. 03. 17. forrás: <https://mek.oszk.hu/14100/14111/pdf/14111.pdf>

Lockyer K. – Gordon J. (2000): *Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák*. Budapest: Kossuth Kiadó.

*Szentírás* (1985): Lukács evangéliuma 14, 28-29-30. Budapest: PRIMO Kiadó

Magyarország Kormánya (2015): *Felhívás: Kisgyermeket nevelő szülők munkavállalási aktivitásának növelése. VEKOP-6.1.1-15*. Pályázati Portál. Letöltés dátuma: 2023. 09. 26. forrás: <https://archive.palyazat.gov.hu/mdosult-a-kisgyermeket-nevel-szlk-munkavillalsi-aktivitsnak-nvelse-cm-vekop-611-15-kdszm-felhvs-4>

Magyarország Kormánya (2023): *TOP VEKOP Záró Kiadvány 2023*. Pályázati Portál. Letöltés dátuma: 2023. 12. 02. forrás: <https://www.palyazat.gov.hu/kozlemenyek/elrhet-a-top-vekop-zr-kiadvny-2023>

Mustafa A., Gubicza K., Tóth A. (2009): *Projektmenedzsment-Pályázati projektek: A projekttervezés és a projekt menedzsment gyakorlati megvalósulása EU projektekben*. Budapest: Szókratész Külgazdasági Akadémia.

Nemzetgazdasági Minisztérium (2015): *Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program*. Elfogadott változat. Pénzügyminisztérium honlapja. Letöltés dátuma: forrás: 2023. 10. 05. forrás: <https://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/e/f1/e0000/VEKOP.pdf>

Papp O. (2005): *Projektmenedzsment a gyakorlatban*. Budapest: INOK Kft.

Pályázati Portál. Letöltés dátuma: 2023. 03. 15. forrás: <https://www.palyazat.gov.hu/programok/szechenyi-2020/vekop>

Project Management Institute (2017): *PMBOK GUIDE* Sixth Edition. Pennsylvania USA: Project Management Institute, Inc. [Elektronikus kiad.] Pennsylvania USA: Project Management Institute, Inc. Letöltés dátuma: 2023. 03. 05. forrás: <https://prothoughts.co.in/wp-content/uploads/2022/06/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge-6e.pdf>

Project Management Institute (2019): *Projektmenedzsment útmutató* 6. kiadás. Budapest: Akadémia Kiadó. [Elektronikus kiad.] Budapest: Akadémia Kiadó, 2019. Letöltés dátuma: 2023. 02. 25. forrás: [https://mersz.hu/hivatkozas/m663pmbok6\\_0](https://mersz.hu/hivatkozas/m663pmbok6_0)

Sarudi, Cs. – Bertalan, P. (2015): A kohéziós politika új dimenziói a 2014-2020-as időszakban. *Acta Scientiarum Socialium*, 44, pp. 31-48. Letöltés dátuma: 2023. 10. 05. forrás: <https://journal.uni-mate.hu/index.php/asc/article/view/2151/2769>

Szabó Zs. – Balás G. – Borbás G. – Kiss G. – Piross A. – Potvorszki G. – Szerletics Á. (2016): *Európai uniós források rendszere 2014-2020 Gyakorlati útmutató pályázóknak és pályázatóknak*. Budapest: Miniszterelnökség és a Hétfa Kutatóintézet. [Elektronikus kiad.] Budapest: Hétfa Kutatóintézet, 2018. Letöltés dátuma: 2023. 09. 20. forrás: [https://hetfa.hu/wp-content/uploads/2018/12/EUforr%C3%A1sokrendszere\\_webes.pdf](https://hetfa.hu/wp-content/uploads/2018/12/EUforr%C3%A1sokrendszere_webes.pdf)

Tóthné Kiss A. (2018): *Projektmenedzsment Tréning tananyag*. Miskolci Egyetem honlapja. Letöltés dátuma: 2023. 02. 21. forrás: [https://innovativ-tudasvaros-efop361.uni-miskolc.hu/files/1043/Projektmenedzsment\\_tananyag.pdf](https://innovativ-tudasvaros-efop361.uni-miskolc.hu/files/1043/Projektmenedzsment_tananyag.pdf)

Verzuh E. (2006): *Projektmenedzsment*. Budapest: HVG Kiadó.

### **Egyéb forrás:**

Dunakeszi Város Önkormányzata:

„Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin” projekt szakmai dokumentumai:

[https://drive.google.com/drive/folders/1TCVAZaS5mO\\_OGdsd3rYQ9ihLb7dfNMCy?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1TCVAZaS5mO_OGdsd3rYQ9ihLb7dfNMCy?usp=drive_link)

## 8. Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra: Projektháromszög .....	9
2. ábra: Projektélekciklus modell.....	13
3. ábra: Európa 2020 startégi kiemelt kezdeményezései .....	16
4. ábra: Az Európai Unió támogatáspolitikája .....	16
5. ábra: Kohéziós politika forrásai (2014-2020).....	18
6. ábra: Dunakeszi lakónépességének alakulása 2000 és 2014 között.....	23
7. ábra: Önkormányzat által fenntartott óvodák földrajzi elrendeződése Dunakeszin 2020-ig. .....	26
8. ábra: Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin című projekt szervezeti ábra .....	29
9. ábra: Aranyalma Óvoda földrajzi elhelyezkedése.....	44
1. táblázat: 0-6 évesek korcsoportonkénti szétbontása Dunakeszi városban.....	24
2. táblázat: Óvodai férőhelyek és csoportok alakulása Dunakeszin (fő).....	24
3. táblázat: 3-6 éves gyermekek ellátását végző magánóvodák Dunakeszin.....	25
4. táblázat: Önkormányzat által fenntartott óvodák kihasználtsága (2012-2015).....	26
5. táblázat: Projektmenedzsment szervezet feladatai.....	31
6. táblázat: A projekt mérföldköveinek tartalmi elemei.....	33
7. táblázat: A projekt mérföldköveinek tervezett és tényleges ütemterve .....	37
8. táblázat: A projekt forrásainak alakulása .....	41
9. táblázat: A projekt költségvetésének alakulása.....	43
10. táblázat: Aranyalma Óvoda területi adatai.....	45
11. táblázat: Aranyalma Óvodai fő helyiségei (m <sup>2</sup> ).....	46
12. táblázat: Aranyalma Óvoda működtetéséhez szükséges szakemberek.....	48

## NYILATKOZAT

### a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Hunyadi Kata  
A Hallgató Neptun kódja: P9CZNM  
A dolgozat címe: A projektmegvalósítás gyakorlatának vizsgálata az „Új óvodai intézmény létesítése Dunakeszin” című projekt példáján.  
A megjelenés éve: 2024  
A konzulens intézetének neve: Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet  
A konzulens tanszékének a neve: Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

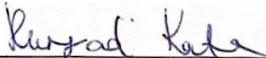
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: Veresegyház, 2024. április 27.

  
Hallgató aláírása

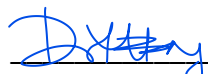
## NYILATKOZAT

Hunyadi Kata (P9CZNM) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: Gödöllő, 2024. április 28.

  
belső konzulens