

Tevékenység:

**„Önkormányzati fenntartásban vagy működtetésben álló
intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási
és finanszírozási modell felülvizsgálata”**

Dokumentum:

**„Összefoglaló tanácsadói jelentés,
javaslatok és értékelés”**

ÁROP-1.A.5-2013

Államreform Operatív Program keretében megvalósuló
„Szervezetfejlesztés a Konvergencia régiókban lévő
önkormányzatok számára”

Sárbogárd Város Önkormányzata



Tartalom

Bevezetés.....	4
Módszertani ismertetés	5
Sárbogárd Város Pályázati céljának értelmezése.....	5
A Magyary Programhoz való illeszkedés és a pályázati megfelelés	6
A pályázat célcsoportja Sárbogárdon.....	7
Jelen tanácsadási területen végzett munka, valamint az ÁROP folyamat támogatottsága ...	8
Adatszolgáltatás és adatgyűjtés	9
Az Oktatási Hivatal által elkészített Fejér megyei fejlesztési terv adatelemzése	10
Sárbogárd Város Önkormányzata fenntartásában működő óvodai nevelési intézmények bemutatása	13
A Zengő Óvoda személyi feltételei	14
A munkaidő szükséges átszervezése	15
Az óvodai szolgáltatások: a törvényileg előírt kötelező feladatellátás elemei.....	16
A sajátos nevelési igényű gyermekek.....	17
A gyermeklétszám	17
A más településről érkező gyermekek aránya	18
A csoportlétszámok	19
Az óvodai intézmények finanszírozása	19
A feladatellátás során azonosított problémák	22
Javaslatok	23
1. Javaslat: A közfoglalkoztatottak rendszeres és állandó alkalmazása az óvodákban	23
2. Javaslat irodahelyiségek kialakítására a Sárbogárdi Zengő Óvoda székhelyének épületében	24
3. Javaslat az óvodapedagógusok létszámának bővítésére.....	25
4. Javaslat: Pályázati források allokálása az óvodák udvari játékeinak felújítására	26
5. Javaslat: Sárbogárd Zengő Óvoda és tagintézményeinek informatikai és műszaki berendezéseinek felülvizsgálata és felújítása.....	27
A tudásmegosztás	28
Értékelés, lezárás, tudatosítás.....	28

Ábrajegyzék:

1. ábra: A Szervezetfejlesztési folyamat egyes elemeinek egymásra épülése.	4
2. ábra: A pályázati fejlesztési terület célcsoportjai.....	8
3. ábra: Az eredményes tanácsadási folyamat támogatottsága.....	9
4. ábra: Áttekintés a Sárbogárdi Járás településein a kisgyermek számát illetően.....	10
5. ábra: A 3 éves korú gyermekek számának változása 2013 - 2016	12
6. ábra: A gyermekek életkor szerinti megoszlása a Sárbogárdi Járás településein	13
7. ábra: Az óvodapedagógusok munkájának sokrétűsége	15
8. ábra: A jó gyakorlat rögzítésének előnyei a szervezet számára.....	22

Bevezetés

Jelen dokumentáció elkészítésének célja, hogy összefoglaló képet nyújtson Sárospatak Város Önkormányzatának Államreform Operatív Program szervezetfejlesztési és tanácsadási folyamatában folytatott szakmai munkájáról a „Feladat-ellátási és finanszírozási modell kidolgozása” nevű tanácsadási témában.

A dokumentáció célja, hogy megismertesse azokat a javaslatokat, mely a tanácsadási folyamat során kerültek kialakításra. A vezetői konzultációkat, interjúkat közös gondolkodás, műhelymunka követte. A közös munka során felvázolt jobbítási, folyamatmódosítási javaslatok értelmezése, megvalósítása, a mindennapi operatív munkába történő adaptálása a következő időszak feladatai.

A következő ábra azt szemlélteti, hogy a szervezetfejlesztési folyamat egyes lépései miként épültek egymásra, szerves egységet alkotva.

A szervezetfejlesztési célok azonosítása,
pontosítása, a feladat értelmezése.
Módszertan megismerése.

A jelenlegi helyzet feltárása, a
fejlesztendő területek pontosítása.

A javaslatok kidolgozása, a
fejlesztéshez szükséges feltételek
meghatározása.

1. ábra: A Szervezetfejlesztési folyamat egyes elemeinek egymásra épülése.

Módszertani ismertetés

Jelen tanulmány egy olyan csoportmunka eredménye, melyben Sárbogárd Város Önkormányzatának és Polgármesteri Hivatalának munkatársai műhelymunkát végeztek. A közös munkára az együttgondolkodás, a problémafeltárás mellett a problémamegoldásra való koncentráció volt jellemző.

A műhelymunka során nagy hangsúlyt kapott a módszertani elemek elsajátítása valamint az egyéni tanulás és képzés hangsúlyozása is. Értékteremtő szerepet kapott a műhelymunka módszertani elemeinek ismertetése, mely lehetővé teszi, hogy azokat az Önkormányzat illetve a Polgármesteri Hivatali szervezet a későbbiekben, más fejlesztések során immár önállóan alkalmazza. Az öntanuló szervezetté válás útján ez az első lépés.

A fejlesztési folyamatban a részt vevők következő készségei kerültek kiemelten fejlesztésre:

- empátia és érzelmi intelligencia
- nyitottság, meghallgatás
- mások véleményének elfogadása
- asszertív kommunikáció
- helyzetelemzés, dokumentumelemzés

Sárbogárd Város Pályázati céljának értelmezése

A pályázatban Sárbogárd Város Önkormányzatának pályázati célkitűzése a következőképpen fogalmazódik meg:

„Az önkormányzatok hatásköre, feladatköre és jogköre jelentősen megváltozott 2013. január 1-jével. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az önkormányzatok intézményfenntartási és hatósági feladat- és hatáskörei jelentősen visszaszorultak. A polgármesteri hivatali tevékenységek hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés és közösségfejlesztés felé tolódik.

A feladatok és hatáskörök ilyen típusú átalakítása lehetővé teszi, hogy az önkormányzatok nagyobb figyelmet fordítsanak a menedzsment és humán erőforrás kapacitás strukturáltabb működtetésére és az ilyen jellegű képességek, készségek fejlesztésére. Ezen túl fontos a megváltozott rendben működő önkormányzatoknál az átalakításra kerülő

folyamatok felülvizsgálata, a felelősségek és hatáskörök pontos definiálása, az ügyfél-orientáltabb működés előtérbe helyezése, ennek megfelelően pedig a hatékonyság és teljesítmény fókuszú belső illetve külső kommunikációs csatornák kiépítése, erősítése. Minden eddiginél fontosabb a társosztályok együttműködése, az ellátási színvonal növelése és folytonosságának biztosítása.”

Mivel Sárbogárd Város Önkormányzata a pályázat beadásakor jelen fejlesztési területen nem határozott meg konkrét intézményt illetve Polgármesteri Hivatalai Irodát vagy Csoportot, melynek szervezeti átalakítása szükséges lenne, így a műhelymunka a feladat értelmezésével és annak szűkítésével kezdődött.

A projektvezetői és aljegyzői javaslatra Sárbogárd Város Önkormányzata által működtetett óvodai nevelési intézmények működése került kiválasztásra, melynek elnevezése Sárbogárdi Zengő Óvoda.

A pályázatban elvárt eredmények a következők:

- az üzemeltetési tevékenység tételek áttekintése
- a tisztázatlan kérdések világossá tétele
- esetleges beavatkozási igény rögzítése, és ez esetben a vezetői döntés előkészítése

A Magyary Programhoz való illeszkedés és a pályázati megfelelés

A szervezetfejlesztési munka megkezdése előtt megvizsgáltuk a téma illeszkedését illetve pályázati megfelelését. A pályázat további részletéből idézve nyilvánvaló, hogy az Óvodai Intézmény szervezeti áttekintése, átvilágítása olyan terület, mely megfelel a Magyary Program célkitűzéseinek is, hiszen a Magyary Program valamint az Államreform Operatív Program is egyaránt azt irányozza elő, hogy az Önkormányzatok által fenntartott és működtetett intézmények gazdálkodása áttekintésre kerüljön, illetve működésüket optimalizálják.

A Magyar Közigazgatás-fejlesztési Program a 2011. évi CLXXXIX. törvény szabályozása értelmében szükséges nézőpontváltást igen pontosan, röviden és közérthetően fogalmazza meg. Az Önkormányzati Igazgatási Tankönyv ide vonatkozó szakasza a következő:

„Mivel az Önkormányzati Törvény értelmében a magyar önkormányzatok által kötelezően és önállóan vállalt, ellátandó feladatok körében jelentős változás szükséges, a Magyary

Program elsődleges célkitűzése a megváltozott feladatellátás rugalmas lekövetése úgy, hogy az önkormányzat munkája ez által hatékonyabbá, gazdaságosabbá váljon. Szintén fontos szempont a feladatilleszkedés és a feladatellátás felülvizsgálatakor, hogy az önkormányzatok hatékonyabban gazdálkodjanak a rendelkezésre álló humánerőforrással is.”

Az óvodai intézmények feladatellátására vonatkozó áttekintés azért vált szükségessé, mivel a 2013. július 1. óta bevezetett egyesítés óta ezt az intézményrendszert még nem világították át. Az óvodai intézmények Sárbogárd Városában a lakossági figyelem középpontjában áll, hiszen a gyermekek ellátása – az itt nem tárgyalt idősellátás mellett – a szociálisan legérzékenyebb csoportok érintettsége miatt folyamatosan közérdeklődésre tart számot.

2013-ban elkészült a Feladat-ellátási, intézményhálózat-működtetési és köznevelés-fejlesztési terv Fehér megyére, melyet az Oktatási Hivatal állított össze és Balog Zoltán emberi erőforrások minisztere hagyott jóvá. E dokumentumra a következőkben is hivatkozni kívánunk, hiszen az külön fejezetben tárgyalja a Sárbogárdi Járás óvodai nevelési feladatellátását.

A pályázat célcsoportja Sárbogárdon

A pályázati szakmai koncepcióban Sárbogárd Város Önkormányzata határozottan vázolta jelen pályázat szakmai és lakossági célcsoportjait. Az ott megfogalmazott általános célcsoport-meghatározást az óvodai nevelési intézmények tekintetében a következőképpen pontosítottuk.

Fontos eleme a szervezetfejlesztési munkának és folyamatnak, hogy a Város az óvodai nevelés fő célcsoportjaként Sárbogárd lakosságát, szűkebben a szülőket és az óvodás korú gyermekeket tekinti. Ez tükrözi a város társadalmi felelősségvállalását, mely a társadalmi fenntarthatóság irányába mutat. A kisgyermekes, vagy még gyermektelen, de családalapítás előtt álló sárbogáriak számára fontos és jelentős szempont, ha a városi óvodai nevelés színvonala megfelelő. A színvonal megtartására Sárbogárd Város Önkormányzata nem csak a nevelési, szakmai, óvodapedagógia szempontok szerint épít, hanem az intézmények tulajdonosaként és fenntartójaként nagy hangsúlyt fektet az épületek karbantartására, állagmegóvására illetve azok felújítására, korszerűsítésére is.

Mindez hozzájárul ahhoz, hogy Sárbogárd város jövőképe kialakuljon, s a város meg tudja tartani a jelenlegi lakosságszámot, sőt, akár növekedjen is Sárbogárd polgárainak száma.

A következő ábra a célcsoportokat ábrázolja, az egyes mezők mérete a csoport fontosságát jelöli.

Közvetett célcsoport: Sárbogárd és Sárbogárd Járás teljes lakossága

Az óvodai nevelési intézményekben ellátott gyermekek és azok szülei

Óvodai nevelési intézményekben dolgozók

Polgármesteri Hivatal illetékes munkatársai

Óvodai nevelési intézmények vezetői

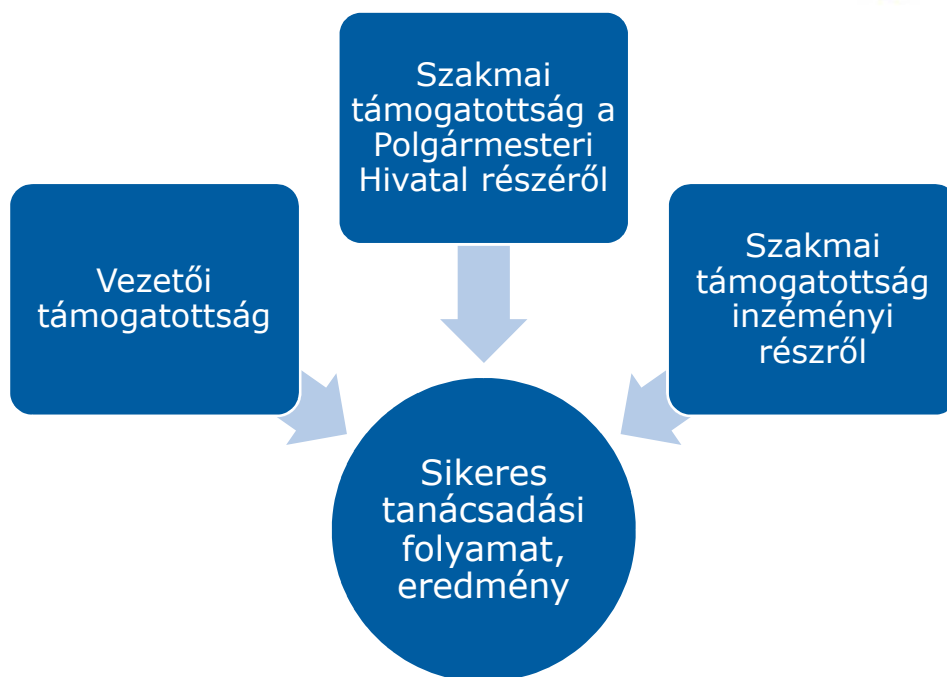
Sárbogárd Város vezetése, Önkormányzata és Képviselőtestülete

2. ábra: A pályázati fejlesztési terület célcsoportjai

Jelen tanácsadási területen végzett munka, valamint az ÁROP folyamat támogatottsága

Tanácsadóként azt tapasztaltam, hogy az Államreform Operatív Program keretén belül végzett szervezetfejlesztési tanácsadási folyamat során Sárbogárd Város Önkormányzata és Polgármesteri Hivatala teljes egyetértéssel és lendülettel támogatta a munkatársak konzultációit és a műhelymunkákat. A támogatottság, a vezetői kontroll illetve személyes részvétel hozzájárult ahhoz, hogy a folyamat eredményessé váljon, s a pályázati szakmai koncepcióban meghatározott elvárások és célok teljesüljenek.

A projekt hivatalon belüli kísérése a gondos projektvezetői munkának köszönhetően támogatta a kreatív együttgondolkodást.



3. ábra: Az eredményes tanácsadási folyamat támogatottsága

Adatszolgáltatás és adatgyűjtés

Az „Önkormányzati fenntartásban vagy működtetésben álló intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási és finanszírozási modell felülvizsgálata” elnevezésű szakterületen előzetes adatbekérés történt. Jelen dokumentáció és beszámoló részben ezen adatszolgáltatásból, részben a tanácsadó által gyűjtött információkból táplálkozik, ezeken alapszik.

Az adatbekérés mellett személyes interjúk során alakította ki a tanácsadó az öt pontból álló javaslatcsomagot, melynek elemei egymástól függetlenek, illetve azok bármelyikének megvalósulása hozzá tud járulni a feladat-ellátás magasabb színvonalához, illetve a hatékonyság növeléséhez.

A felülvizsgálatot megelőző adatelelmzés: az Oktatási Hivatal által elkészített Fejér megyei fejlesztési terv adatelelmzése

Mint már korábban említettük, 2013. évben készült el az Oktatási Hivatal szakmai dokumentációja, melyben fontos és megalapozott információk kerültek összegzésre Sárbogárd Városát illetve a Sárbogárdi Járást illetően is.

A Sárbogárdi járásban 12 település található, ahol 7 köznevelési intézmény 14 feladatellátási helyen foglalkozik óvodáskorú gyermekek nevelésével. A következő táblázatból leolvasható, hogy Sárbogárdon 117 fő három éves, 100 fő két éves és 99 fő egy éves gyermek él. (Forrás: OH, Fejér megyei Fejlesztési Terv, 2013.)

Járás (Tankerület)	Település	3 éves	2 éves	1 éves
Sárbogárdi járás	Alap	14	11	9
	Alsószentiván	4	1	4
	Cece	19	12	17
	Hantos	16	8	13
	Igar	10	6	8
	Mezőszilas	16	21	18
	Nagylók	10	6	8
Járás (Tankerület)	Település	3 éves	2 éves	1 éves
Sárbogárdi járás összesen	Sárbogárd	117	100	99
	Sáregres	7	3	6
	Sárkeresztúr	43	43	45
	Sárszentágota	12	9	13
	Vajta	4	7	7
Sárbogárdi járás összesen		272	227	247

4. ábra: Áttekintés a Sárbogárdi Járás településein a kisgyermek számát illetően

A következő táblázat adatai azt mutatják, hogy Sárbogáron – mint járási székhelyen – a legtöbb az ellátandó gyermekek száma, illetve az intézmények száma is.

77. Táblázat Sárbogárd járásra vonatkozó áttekintő adatok

Település	Állami fenntartású intézmény		Egyházi fenntartású intézmény		Magán fenntartású intézmény	
	FEH-ek száma (db)	gyerekek száma (fő)	FEH-ek száma (db)	gyerekek száma (fő)	FEH-ek száma (db)	gyerekek száma (fő)
Alap	1	67	0	0	0	0
Alsószentiván	1	15	0	0	0	0
Cece	1	90	0	0	0	0
Hantos	1	27	0	0	0	0
Igar	1	21	0	0	0	0
Mezőszilas	1	78	0	0	0	0
Nagylók	1	31	0	0	0	0
Sárbogárd	3	410	0	0	0	0
Sáregres	1	20	0	0	0	0
Sárkeresztúr	1	153	0	0	0	0
Sárszentágota	1	58	0	0	0	0
Vajta	1	15	0	0	0	0

(Forrás: KIRSTAT 2012.)

Sárbogárdon az óvodai intézmény három telephelyen látja el az óvodáskorúak nevelését, összesen 410 gyermeket látnak el. Az óvodai intézményekben foglalkoztatottak száma 61 fő.

Igen fontos az óvodai intézmények jövőbeni működésének tervezésekor a település demográfiai jellemzőinek változása, illetve a várható változások előrejelzése.

E változások mellett azonban még törvényi módosítások is befolyásolják az önkormányzatok óvodai, nevelési intézmények fenntartására vonatkozó feladat-ellátását. Ugyanis az óvodai nevelés területén annyi változás következik be, hogy 2014. szeptember 1-jétől kezdődően valamennyi 3. életévét betöltött gyermek számára kötelező lesz az óvodai nevelésben való részvétel. Ez létszámnövekedést okoz, mely adott esetben az ellátás bővítését, vagy ellentétes demográfiai fejlődés esetében az ellátás szűkítését okozza. Az erre való felkészülés a költségvetési koncepció elkészítésekor illetve az intézményi költségvetés megalkotásakor fontos.

A következő táblázat Sárbogárd Járás településeinek adatait tartalmazza a három éves, azaz óvodai ellátásban kötelezően részt vevő kisgyermek számának változását, illetve annak előrejelzését illetően 2016-ig.

Mint az adatsorból kiolvasható, Sárbogárdon a gyermekek számának csökkenésével kell számolni a 2014/15 nevelési évben, míg a 2015/16-os nevelési évben a gyermekek száma nem változik.

A 2013/14 nevelési évhez képest a csökkenés mértéke igen jelentős, 17 fő, mely 15%-os csökkenésnek felel meg.

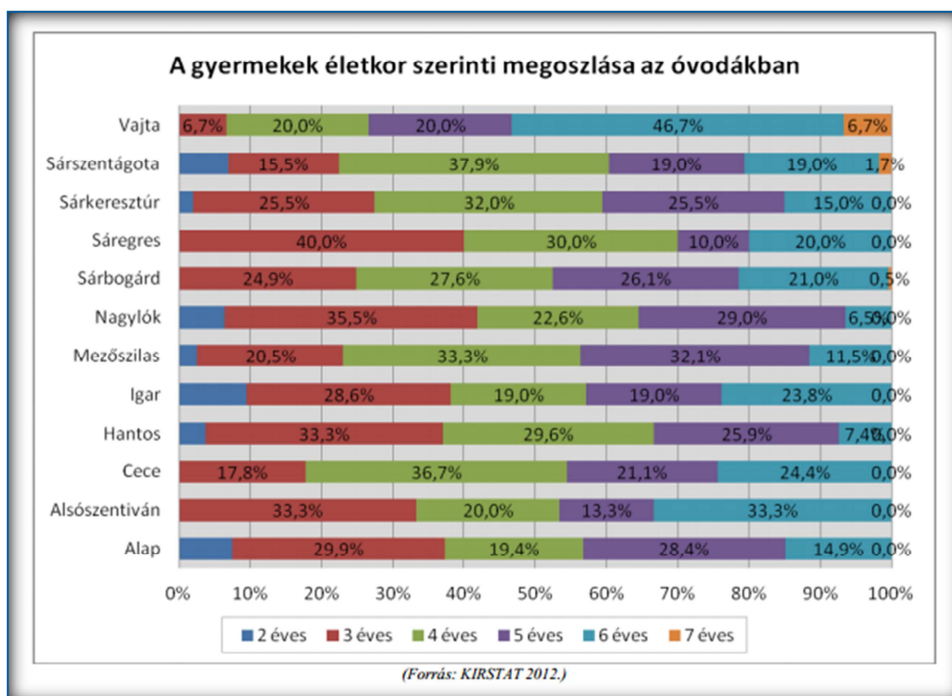
Ez a kiegyensúlyozottság stabilitást jelent az önkormányzati fenntartású intézmény számára, mely megkönnyíti a fenntartónak is a stratégiai fejlesztési tervezést valamint a működtetési és fenntartási költségek tervezését egyaránt.

Település neve:	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Alap	19	14	11	9
Alsószentiván	6	4	1	4
Cece	29	19	12	17
Hantos	9	16	8	13
Igar	8	10	6	8
Mezőszilas	17	16	21	18
Nagylók	14	10	6	8
Sárbogárd	108	117	100	99
Sáregres	7	7	3	6
Sárkeresztúr	61	43	43	45
Sárszentágota	18	12	9	13
Vajta	4	4	7	7

(Forrás: Helyi Vizuál Regiszter)

5. ábra: A 3 éves korú gyermekek számának változása 2013 - 2016

A következő táblázatból leolvasható, hogy Sárbogárdon az óvodás gyermekek életkor szerinti eloszlása egyenletes. Ez az óvodai nevelési intézmény szempontjából fontos, hiszen a nevelők és óvodapedagógusok a megszokott rendben tudják végezni munkájukat.



6. ábra: A gyermekek életkor szerinti megoszlása a Sárbogárdi Járás településein

Sárbogárd Város Önkormányzata fenntartásában működő óvodai nevelési intézmények bemutatása

Sárbogárd Városában az óvodai nevelési feladatokat egy intézmény látja el, melynek négy feladat-ellátási helye van.

Az intézmény megnevezése	Az intézmény címe	Nyitva tartása
Sárbogárdi Zengő Óvoda (székhely)	7000 Sárbogárd, Mikes köz 3. Tel: 25/460-148	6.30 - 16.30 H-P
Sárbogárdi Zengő Óvoda Sárszentmiklósi tagóvodája	7003 Sárbogárd, Gesztenye sor 1. Tel: 25/467-329	7.00 - 17.00 H-P
Sárbogárdi Zengő Óvoda Telephelye	7018 Pusztægres Hatvani út 50. Tel: 25/470-018	7.30 - 16.30 H-P
Sárbogárdi Zengő Óvoda Telephelye	Sárbogárd Szent I. u. 49.	

A Sárbogárdi Zengő Óvoda intézmény és tagintézményeinek személyi feltételei

Mint az óvoda vezetőjének 2013/14-es nevelési évről szóló beszámolója – melyet Sárbogárd Város Önkormányzata a 2014. július 31-én kelt határozatában fogadott el – tartalmazza, az óvodai nevelési intézmény személyi feltételei a következők:

Zengő óvoda személyi feltételei	
óvodapedagógus	35 fő
dajka	17 fő
óvodatitkár	1 fő
pedagógiai asszisztens	5 fő
konyhai alkalmazott	3 fő

A szakmai feladatellátást az állandóan foglalkoztatott 61 fő mellett időszakosan 9 fő közfoglalkoztatott is támogatta. A közfoglalkoztatottak általában takarítási és karbantartási feladatokat láttak el.

Megállapításra került, hogy a közfoglalkoztatottként dolgozók száma sajnos ingadozik, sőt, a munkaidejük is lecsökkent, így a rájuk váró feladatokat nem tudták rendszeresen és teljes mértékben ellátni. Emiatt az óvodai személyzet munkaidejét kellett másként tervezni és szervezni.

Az intézmény vezetését egy fő óvodapedagógus látja el. Az ő munkáját két, saját felelősségi és feladatkörrel rendelkező – szintén óvodapedagógus végzettségű – óvodavezető-helyettes munkatárs támogatja.

Mivel a 2013/14-es nevelési évben a 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről, valamint az EMMI hatályos rendeletei olyan változásokat indikáltak, melyek a nevelési intézmény korábbi gyakorlatát felülírta, az átszervezés és átállás igen nagy figyelmet igényelt.

Az intézményen belül megváltozott a szervezeti felépítés (2013. évben összevonásra kerültek az óvodák), valamint új Munka Törvénykönyv lépett hatályba, melynek következtében az intézmény alapvető dokumentumait módosítani kellett. A megváltozott szervezeti felépítést új szabályzat és eljárási rend követi le.

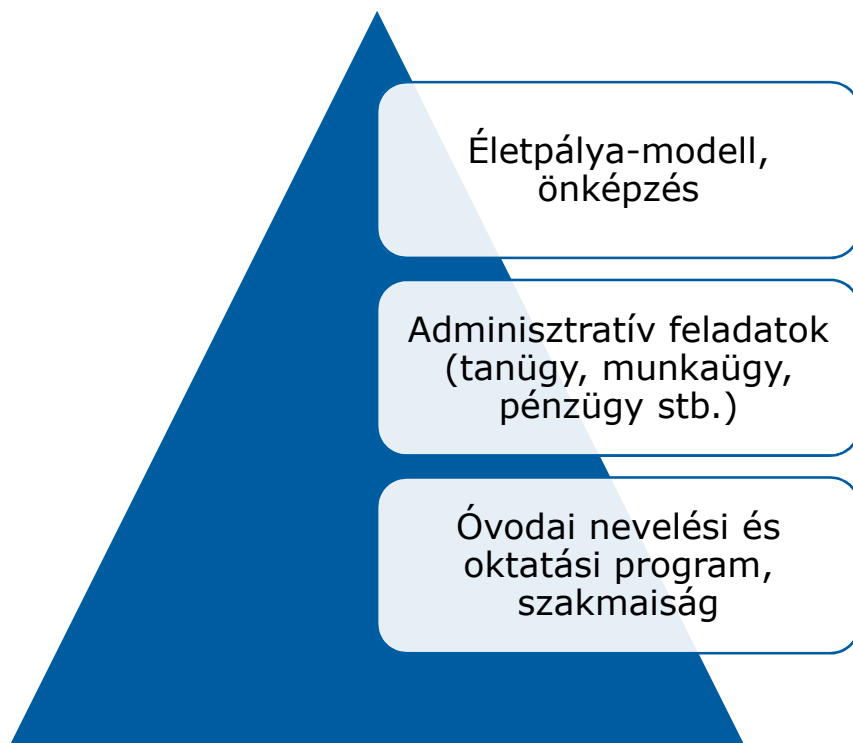
A szervezeti szabályzat, eljárási rend és az új szerződések elkészültek, így e területen jelen tanácsadási és szervezetfejlesztési folyamatban nincs szükség.

A munkaidő szükséges átszervezése a hatályos jogszabályok szerint

Az óvodapedagógusok számára bevezetett életpálya modell következtében módosult az óvodapedagógusok munkaidő-beosztása is. A nem neveléssel töltött munkaidőt szabályozni kell, melyhez a csoportokban töltött munkaidőnek is illeszkednie szükséges. A csoportban 32 óra kötelezően eltöltendő nevelési időt ír elő a törvény, s ehhez heti 4 óra oktatással és neveléssel nem töltött munkaidő kapcsolódik. A fennmaradó 4 munkaóra szabályozása és tartalmi elemei a törvényi előírásoknak megfelelően kerültek rögzítésre.

Mivel a Sárbogárdi Zengő Óvoda látja el a többi tagintézmény adminisztratív teendőit, itt gyűlnek fel a tanügyi és munkaügyi valamint egyéb adminisztratív feladatok, többek között az étkezési díjak beszedése és nyilvántartása is.

E feladatok akkora adminisztratív terhet rónak az óvodai intézményre, hogy az egy fő óvodatitkárt rendszeresen támogatja két fő pedagógiai asszisztens is.



7. ábra: Az óvodapedagógusok munkájának sokrétűsége

Az óvodai szolgáltatások: a törvényileg előírt kötelező feladatellátás elemei

1. Beszédhiba-javítás, logopédiai szakellátás

A gyermekek iskolai oktatását előkészítő és megalapozó beszédképesség- és beszédhiba javítás kötelezően ellátandó feladat az óvodai nevelési intézményekben.

Sárbogárd Város óvodáiban két fő logopédus látja el ezt a feladatot. Az ellátásban a felmérések és szűrések alapján beszédhiba-javításra szoruló gyermekek, valamint a középső csoportosok részesülnek.

2. Gyógytestnevelés

Az óvodai orvos által kiszűrt gyermekek részére – szintén kötelezően ellátandó feladatként – Sárbogárd óvodái gyógytestnevelést biztosítanak. Két fő gyógy-testnevelő látja el ezt a feladatot.

3. BTM (beilleszkedési, tanulási és magatartási) zavarokkal küzdő gyermekek

A beilleszkedési, tanulási és magatartási zavarokkal küzdő gyermekek számára egy fő fejlesztő-pedagógus áll rendelkezésre. Az ő támogatásával a fejlesztést minden óvodapedagógus végzi.

(„Beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló:

Az a különleges bánásmódot igénylő gyermek, tanuló, aki a szakértői bizottság szakértői véleménye alapján az életkorához viszonyítottan jelentősen alulteljesít, társas kapcsolati problémákkal, tanulási, magatartásszabályozási hiányosságokkal küzd, közösségbe való beilleszkedése, továbbá személyiségfejlődése nehezített vagy sajátos tendenciákat mutat, de nem minősül sajátos nevelési igényűnek.”)

A sajátos nevelési igényű gyermekek

Sárbogárd Város Önkormányzata által fenntartott óvodákban integrált nevelés folyik a sajátos nevelési igényű gyermekek esetében (SNI).

Speciális nevelési igényű gyermekek száma tagintézményenként	
Zengő Óvoda	8 fő
Aprajfalva Óvoda	2 fő
Kippkopp Óvoda	12 fő
Kölyökvár Óvoda	4 fő

A teljes intézményrendszerben speciális nevelésű igénnyel rendelkező gyermekek száma 26 fő. Fogyatékoságból vagy részképesség zavarból eredő szakvélemény szerint 22 gyermek számít két főnek, 4 gyermek pedig 3 főnek az elszámolásokat tekintve.

A gyermekek létszáma

A következő táblázat a 2013/14. nevelési év gyermeklétszámra vonatkozó adatait tartalmazza.

A gyermekek létszáma Sárbogárd Óvodai Intézményeiben	
összes létszám 2013. október 1.	409 fő
összes létszám 2014. május 31.	437 fő
számított létszám 2014. május 31.	476 fő

Az egy pedagógusra jutó gyermeklétszám a 2014. május 31-i adatokat figyelembe véve 12,5 fő. Ha ezt az adatot a számított létszámra vonatkoztatjuk, akkor az egy pedagógusra jutó gyermeklétszám 13,6 fő. Mindkét adat jelentősen magasabb, mint a járásban tapasztalt által az Oktatási Hivatal felmérése szerint.

A csoportlétszámra vonatkozó adatok is magasabbak a járási átlagnál.

Az Oktatási Hivatal felmérése szerint 2013. évben a Sárbogárdi Járásban az integráltan nevelt, óvodai ellátásban részesülő gyermekek aránya egyik fenntartónál sem éri el a 4%-

ot. Meg kell állapítani, hogy a 2014. május 31-i adatokat figyelembe véve ez az arány Sárbogárd óvodái tekintetében jóval magasabb arányt mutat: 5,9 %.

Mivel a sajátos nevelési igényű gyermekek nagyobb odafigyelést és speciális fejlesztést igényelnek az óvodapedagógusok részéről, e gyermekekkel való foglalkozás jelentős szakmai terhet ró az óvodapedagógusokra.

A más településről érkező gyermekek aránya

Sárbogárd város, járási székhelyként sokak számára biztosít munkahelyet a környező településekről is. Ezért vannak olyan szülők, akik gyermekeiket más településekről Sárbogárdra íratják óvodába, az ő létszámuk 22 fő.

Bejárónak minősül 6 fő, míg a többi gyermek a város távolabbi területeiről busszal érkezik, ám bejárónak nem minősül.

Az óvodapedagógusok számára jelentős feladat, hogy a 21 gyermekből 18 gyermek buszmegállóig való kísérését oldják meg nap, mint nap.

Más településekről érkező gyermekek száma	
Cece	2 fő
Kislók	2 fő
Sárhatvan	3 fő
Nagyhörcsök	1 fő
Rétszilás	12 fő
Sáregres	1 fő
összesen:	22 fő

A csoportlétszámok

2014. május 31-i adatok szerint a Sárbogárdi Zengő Óvoda és tagintézményei 437 fővel működtek. A nevelési munka összesen 17 csoportban zajlott. Az átlagos csoportlétszám így 25,7 fő, mely jelentősen meghaladja a járási átlagot. Az Oktatási Hivatal adatai alapján 2013. évben az egy csoportra jutó gyermeklétszám legalacsonyabb a községi önkormányzat esetében (23,7 fő). Legmagasabb az egy csoportra jutó gyermeklétszám az önkormányzatok fenntartói társulása esetében fordul elő (25,33 fő). A járásban az egy csoportra jutó gyermekek száma átlagosan: 23,89 fő.

Meg kell tehát állapítani, hogy a járási átlag Oktatási Hivatal által felmért és közzétett értékeinél jóval magasabb csoportlétszám Sárbogárd város óvodai nevelési intézményeiben szintén megterhelő az óvodapedagógusok számára, s ez esetben még csak a valós gyermekszámmal, és nem a számított (SNI-s gyermekek által befolyásolt létszámmal) számoltunk.

Az óvodai intézmények finanszírozása

Sárbogárd Város óvodai intézményeinek finanszírozását érintő felülvizsgálat a 2013. évi költségvetés áttekintésével kezdődött, majd szakmai konzultációval zárult. Megállapításra került, hogy a gazdálkodás folyamatos és igen erős kontroll alatt zajlik, melynek célja a költségvetési előirányzat betartása és ez által az egyensúlyi költségvetés megvalósítása.

A következőkben a két óvodai intézmény, a Zengő óvoda valamint a Kippkopp Óvoda 2013. évi költségvetési kiadásait és bevételeit összegző táblázatok adnak tájékoztatást a 2013. évről. Mindkét táblázat az 5/2013. számú (II. 21.) önkormányzati rendelet mellékletét képezi.



1/14. melléklet a 5/2013. (II. 21.) önkormányzati rendelethez

Sárszentmihályi Kippkopp Óvoda
2013. évi kiadásai és bevételei feladatonként

adatok eFI-ban				
A	B	C	D	E
megnevezés	KÖTELEZŐ FELADAT	ÖNKÉNT VÁLLALT FELADAT	ÁLLAMIGAZGATÁSI ELADAT	ÖSSZESEN
1 Személyi juttatások	50 376			50 376
2 Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó.	13 524			13 524
3 Dologi kiadások és egyéb folyó kiadások	49 535			49 535
4 Ellátottak pénzbeli juttatásai	95			95
5 Egyéb működési célú kiadások				0
6 - irányító szerv alá tartozó költségvetési szervnek folyósított működési támogatás				0
7 - támogatásértéktől működési kiadások				0
8 - előző évi működési célú előirányzat-maradvány, pénzmaradvány átadás összesen				0
9 - működési célú pénzeszközátadások államháztartáson kívülre				0
10 - társadalom-, szociálpolitikai és egyéb juttatás, támogatás				0
11 Egyéb pénzforgalom nélküli kiadások - Tartalékok				0
12 - általános tartalék				0
13 - céljartalék				0
14 Működési költségvetés összesen	113 530	0	0	113 530
15 Intézményi beruházások				0
16 Felújítások				0
17 Egyéb felhalmozási kiadások				0
18 irányító szerv alá tartozó költségvetési szervnek folyósított felhalmozási támogatás				0
19 - befektetési célú részesedések vásárlása				0
20 - támogatásértéktől felhalmozási kiadások				0
21 - előző évi felhalmozási célú előirányzat-maradvány, pénzmaradvány átadás				0
22 - felhalmozási célú pénzeszközátadások államháztartáson kívülre				0
23 Támogatási kölcsönök nyújtása államháztartáson belülre				0
24 Támogatási kölcsönök nyújtása államháztartáson kívülre				0
25 Támogatási kölcsönök törlesztése államháztartáson belülre				0
26 Hitel törlesztése felhalmozási célra				0
27 Felhalmozási költségvetés összesen	0	0	0	0
28 KIADÁSOK MINDÖSSZESEN:	113 530	0	0	113 530

A	B	C	D	E
megnevezés	KÖTELEZŐ FELADAT- ÁLLAMI TÁMOGATÁSBÓL ES SAJÁT BEVETELBŐL	ÖNKÉNT VÁLLALT FELADAT- SAJÁT BEVETELBŐL	ÁLLAMIGAZGATÁSI FELADAT	ÖSSZESEN
1 Közhatalmi bevételek				0
2 Intézményi működési bevételek	7 812			7 812
3 Működési célú pénzeszközátvételek államháztartáson kívülről				0
4 Helyi adók (ipartérségi adó)				0
5 Illetékek				0
6 Pótlékok, bírságok				0
7 Átengedett központi adók				0
8 Önkormányzatok sajátos működési bevételei				0
9 Költségvetési támogatás				0
10 Támogatásértéktől működési bevételek				0
11 Működési célú költségvetési bevételek összesen	7 812	0	0	7 812
12 Működési célú hiány	-105 718	0	0	-105 718
13 Működési célú többlet				0
14 Irányító szervtől kapott működési célú támogatás	105 718			105 718
15 Előző évi működési célú előirányzat-maradvány, pénzmaradvány átvétel összesen				0
16 Működési költségvetés összesen	113 530	0	0	113 530
17 Felhalmozási célú saját bevételek				0
18 Támogatásértéktől felhalmozási bevételek				0
19 Önkormányzatok sajátos felhalmozási és tőke bevételei				0
20 Előző évi felhalmozási célú előirányzat-maradvány, pénzmaradvány átvétel				0
21 Felhalmozási célú pénzeszközátvételek államháztartáson kívülről				0
22 Felhalmozási célú költségvetési bevételek összesen	0	0	0	0
23 Felhalmozási célú hiány				0
24 Felhalmozási célú többlet				0
25 Irányító szervtől kapott felhalmozási célú támogatás				0
26 Előző évi felhalmozási célú előirányzat-maradvány, pénzmaradvány átvétel				0
27 Hitel felvétele felhalmozási célra				0
28 Felhalmozási költségvetés összesen	0	0	0	0
29 BEVÉTELEK MINDÖSSZESEN:	113 530	0	0	113 530





1/15. melléklet a 5/2013. (II. 21.) önkormányzati rendelethez

Sárbogárdi Zengő Óvoda
2013. évi kiadásai és bevételei feladatonként

adatok eFt-ban

A	B	C	D	E
megnevezés	KÖTELEZŐ FELADAT	ÖNKENT VÁLLALT FELADAT	ÁLLAMIGAZGATÁSI ELADAT	ÖSSZESEN
1 Személyi juttatások	61 612			61 612
2 Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó.	16 567			16 567
3 Dologi kiadások és egyéb folyó kiadások	64 452			64 452
4 Ellátottak pénzbeli juttatásai	42			42
5 Egyéb működési célú kiadások				0
6 - irányító szerv alá tartozó költségvetési szervnek folyósított működési támogatás				0
7 - támogatásértéktől működési kiadások				0
8 -előző évi működési célú előirányzat-maradvány, pénzmaradvány átadás összesen				0
9 -működési célú pénzeszközátadások államháztartáson kívülre				0
10 - társadalom-, szociálpolitikai és egyéb juttatás, támogatás				0
11 Egyéb pénzforgalom nélküli kiadások - Tartalékok				0
12 - általános tartalék				0
13 - céltartalék				0
14 Működési költségvetés összesen	142 673	0	0	142 673
15 Intézményi beruházások				0
16 Felújítások				0
17 Egyéb felhalmozási kiadások				0
18 - irányító szerv alá tartozó költségvetési szervnek folyósított felhalmozási támogatás				0
19 - befektetési célú részesedések vásárlása				0
20 - támogatásértéktől felhalmozási kiadások				0
21 - előző évi felhalmozási célú előirányzat-maradvány, pénzmaradvány átadás				0
22 - felhalmozási célú pénzeszközátadások államháztartáson kívülre				0
23 Támogatási kölcsönök nyújtása államháztartáson kívülre				0
24 Támogatási kölcsönök nyújtása államháztartáson belülre				0
25 Támogatási kölcsönök törlesztése államháztartáson belülre				0
26 Hítel törlesztése felhalmozási célra				0
27 Felhalmozási költségvetés összesen	0	0	0	0
28 KIADÁSOK MINDÖSSZESEN:	142 673	0	0	142 673

A	B	C	D	E
megnevezés	KÖTELEZŐ FELADAT- ÁLLAMI TÁMOGATÁSBÓL ES SAJÁT BEVÉTELBŐL	ÖNKENT VÁLLALT FELADAT- SAJÁT BEVÉTELBŐL	ÁLLAMIGAZGATÁSI FELADAT	ÖSSZESEN
1 Közhatalmi bevételek				0
2 Intézményi működési bevételek	10 839			10 839
3 Működési célú pénzeszközátvételek államháztartáson kívülről				0
4 Helyi adók (iparűzési adó)				0
5 Illetékek				0
6 Pótlékok, bírságok				0
7 Átengedett központi adók				0
8 Önkormányzatok sajátos működési bevételei				0
9 Költségvetési támogatása				0
10 Támogatásértéktől működési bevételek				0
11 Működési célú költségvetési bevételek összesen	10 839	0	0	10 839
12 Működési célú hiány	-131 834	0	0	-131 834
13 Működési célú többlet				0
14 Irányító szervtől kapott működési célú támogatás	131 834			131 834
15 Előző évi működési célú előirányzat-maradvány, pénzmaradvány átvétel összesen				0
16 Működési költségvetés összesen	142 673	0	0	142 673
17 Felhalmozási célú saját bevételek				0
18 Támogatásértéktől felhalmozási bevételek				0
19 Önkormányzatok sajátos felhalmozási és tőke bevételei				0
20 Előző évi felhalmozási célú előirányzat-maradvány, pénzmaradvány átvétel				0
21 Felhalmozási célú pénzeszközátvételek államháztartáson kívülről				0
22 Felhalmozási célú költségvetési bevételek összesen	0			0
23 Felhalmozási célú hiány	0	0	0	0
24 Felhalmozási célú többlet				0
25 Irányító szervtől kapott felhalmozási célú támogatás				0
26 Előző évi felhalmozási célú előirányzat-maradvány, pénzmaradvány átvétel				0
27 Hítel felvétele felhalmozási célra				0
28 Felhalmozási költségvetés összesen	0	0	0	0
29 BEVÉTELEK MINDÖSSZESEN:	142 673	0	0	142 673



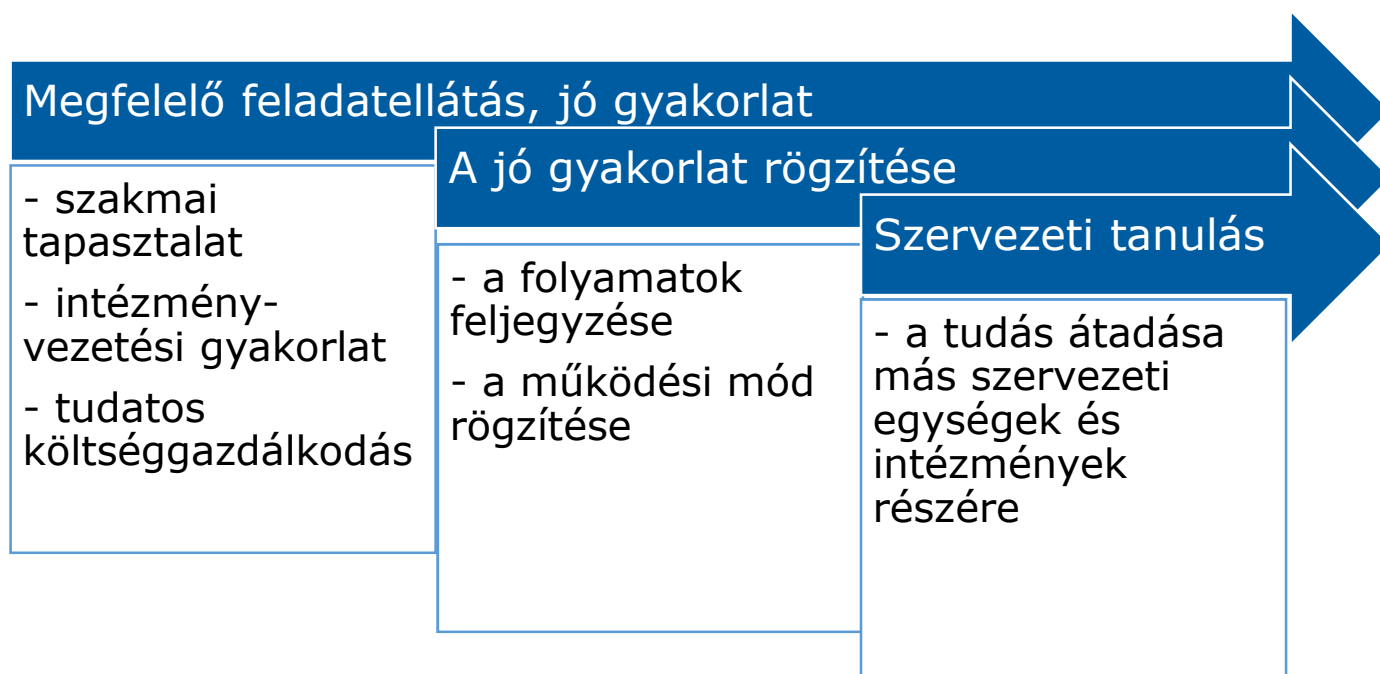
A feladatellátás során azonosított problémák

A feladat-ellátási folyamat és finanszírozási folyamat elemzése, a vezetői interjúk és a műhelymunkák során megállapítottuk, hogy a 2013. évben megváltozott szervezeti változást az intézmény és a működtető Önkormányzat minden dokumentumot érintően lekövetett, a szabályzatok és eljárási rendek megújításra kerültek.

A működés felülvizsgálata során olyan kisebb problémákat azonosítottunk, melyek a következő javaslatokkal könnyedén orvosolhatók, ám nagyobb szervezeti beavatkozást vagy fejlesztést nem igényelnek.

E helyen kívánom tanácsadóként megjegyezni, hogy egy intézmény működési felülvizsgálata során a tapasztalt jó működést, jó gyakorlatot éppoly fontos rögzíteni, mint az esetlegesen feltárt fejlesztési területeket. Ennek oka az, hogy a jó gyakorlat tudatosítása megtörténik mind az intézmény, mind a város és az önkormányzat vezetésében. Ez a tudatosság hozzájárul a szervezeti tanuláshoz, fejlődéshez, hiszen más, problémás vagy fejlesztésre szoruló esetekben jó példát, követendő gyakorlatot mutathat.

Ezt szemlélteti a következő ábra.



8. ábra: A jó gyakorlat rögzítésének előnyei a szervezet számára

Javaslatok

A következőkben a szervezetfejlesztési tanácsadási folyamat során megfogalmazott javaslatokat foglaljuk össze az óvodák működtetésének javítására. A javaslatok megfogalmazásakor ismét ki kell hangsúlyozni, hogy azok nem jelentős szervezeti beavatkozást jelentenek, mivel erre a felülvizsgálat eredményei alapján nincs szükség.

A

1. Javaslat: A közfoglalkoztatottak rendszeres és állandó alkalmazása az óvodákban

Javasoljuk, hogy az előző évi igen pozitív tapasztalatokat követően a közfoglalkoztatásban munkát vállalók közül állandó és kiválasztott csoport vegyen részt az óvodai kisegítői feladatok ellátásában.

Indoklás:

Az óvodai gyermeklétszámot és a csoportátlagot valamint az óvodapedagógusok számát, valamint a dajkák és technikai személyzet számát elemezve azt a megállapítást tettük, hogy Sárbogárd óvodáiban a járási átlagot meghaladó az egy pedagógusra jutó gyermekek száma, illetve a csoportok átlagos létszáma is.

Ebből következik az óvodapedagógusok és dajkák átlagosnál nagyobb leterheltsége. Ezen a helyzetet enyhíthet a kisegítő munkaerő jelenléte, mely elsősorban a takarítási és karbantartási munkákra irányul.

Javasoljuk, hogy a jövőben egy fő közfoglalkoztatott támogassa az adminisztratív munkaterületet is, mivel jelenleg például az étkezési díjakkal kapcsolatos ügyintézés és adminisztrációt a pedagógiai asszisztensek végzik.

Felelősök:

Polgármesteri Hivatal – Műszaki Osztály vezetője, aki a közfoglalkoztatási projektet vezeti

Intézményvezető

Megvalósíthatósági határidő:

Amint erre lehetőség nyílik, azonnal.

2. Javaslat irodahelyiségek kialakítására a Sárbogárdi Zengő Óvoda székhelyének épületében

Javasoljuk, hogy az óvodai nevelési intézmények 2013. évi összevonásával és az adminisztratív (tanügyi és munkaügyi, valamint pénzügyi) feladatok központosításával az irodai munka elvégzésének megkönnyítésére kerüljön kialakításra egy további irodahelyiség a Zengő Óvoda székhelyén található épületében.

Indoklás

A jelenlegi adminisztratív feladatok ellátását nehezíti a zsúfolt iroda. Kevés a hely az iratok tárolására. A munkakörülmények javítása jelentősen csökkentené a kollégák stressz-szintjét, mely pontosabb munkavégzést, kevesebb hibát tesz lehetővé.

Felelősök:

Gazdasági Osztály – a kialakítás költségeinek és finanszírozásának megoldása, esetlegesen pályázati forrás igénybe vételével

Műszaki Osztály – tervezés, költségtervezés és kivitelezés felügyelete

Intézményvezető – a helyi munkálatok kísérése, a munka átszervezése az építési munkák ideje alatt

Megvalósíthatósági határidő:

A tervezés és költségtervezést követően kerülhet sor az anyagi források biztosítására, esetleges pályázati fedezet megtalálására. A munkálatok kivitelezése csak ez után következhet.

Reálisan 2015. évi költségvetésbe tervezhető be az átalakítás, a megvalósítás az intézmény munkarendjéhez kell, hogy igazodjon.

3. Javaslát az óvodapedagógusok létszámának bővítésére

Javasoljuk, hogy az óvodapedagógusi létszámot bővítsék ki egy, illetve lehetőség szerint két fővel.

Indoklás:

A jelen dokumentációban megfogalmazott tény, hogy Sárbogárd Város óvodáiban az átlagosan egy pedagógusra jutó létszám a járási átlag felett van, illetve hogy a csoportok létszáma szintén meghaladja a járási átlagot, arra enged következtetni, hogy az óvodapedagógusok túlterheltek.

A túlterheltség nem csak az ellátandó gyermekek nagyobb létszámától, hanem a sajátos nevelési igényű gyermekek létszámának növekedésétől is függ.

Befolyásolja továbbá az a tény, hogy a kötelező óraszámokon kívül az életpálya modell bevezetésével további feladatok is várnak az óvodapedagógusokra.

A kisebb leterheltség és kevesebb stressz jobb szakmai, nevelői munkát tesz lehetővé. Teret ad az egyéni fejlődésnek, tanulásnak, önképzésnek, mely a gyermekek érdekeit szolgálja. Ezáltal javul az Önkormányzat által nyújtott szolgáltatás minősége, szakmai színvonala, mely a lakosság körében elismertséget arat.

Felelősök:

Gazdasági Osztály – a bérköltségek előteremtése, finanszírozhatóság

Humán erőforrás-szakreferens – pályázat kiírása, előterjesztés a képviselőtestület felé

Intézményvezető – a pályázati feltételek meghatározása, speciális végzettség kérése

Képviselőtestület

Megvalósíthatósági határidő:

Javaslom, hogy a 2015. évi költségvetési tervezés során kerüljön a pótlólagos bérköltség beépítésre az intézmények költségvetésébe. Az alkalmazásra ez esetben a költségvetési rendelet elfogadását követően kerülhet sor.

4. Javaslat: Pályázati források allokálása az óvodák udvari játékaik felújítására

Javasoljuk, hogy az önkormányzati tulajdonú, fenntartású és működtetésű óvodák szakmai feladatellátásának jobbítására az óvodák udvari játékaik kerüljenek felújításra. A felújításhoz illetve új beruházásokhoz aktívan keressen az Önkormányzat támogatókat illetve pályázatokat.

Indoklás:

Az egészséges életmódra való nevelés egyik alapköve a mozgás, a szabad levegőn tartózkodás. Mivel a gyermekek legfontosabb tanulási módja a játék, az udvari játékok fejlesztése, felújítása, illetve új játékok beszerzése igen fontos.

Felelős:

Pályázati szakreferens – a megfelelő pályázati forrás felkutatása, pályázat elkészítése

Intézményvezető – a pályázat szakmai részének megfogalmazása, az igény indokoltságának megfogalmazása

Gazdasági Osztály – a finanszírozás biztosítása, a pályázat lebonyolítása

Műszaki Osztály – a beruházás tervezése, kivitelezése és annak felügyelete.

Megvalósíthatósági határidő:

A pályázati lehetőségek megnyílását követően kb. 3-6 hónap alatt.

5. Javaslat: Sárbogárd Zengő Óvoda és tagintézményeinek informatikai és műszaki berendezéseinek felülvizsgálata és felújítása

Javasoljuk, készüljön leltár és felmérés az óvodai székhelyen illetve a tagintézmények keretein belül működő informatikai eszközökről. Készüljön összefoglaló arról, hogy milyen szoftverek alkalmazása válik szükségessé a feladatellátás folyamán mind a nevelési, mind a tanügyi, munkaügyi illetve pénzügyi feladatok tekintetében.

Javasoljuk, hogy készüljön összefoglaló tanulmány arról, hogy a törvényileg előírt feladatok ellátása és az alkalmazandó szoftverek használata milyen informatikai gépparkot igényel. Kerüljön meghatározásra a fejlesztési igény, készüljön erről költségvetés és beruházási ütemterv a megfelelő prioritásokkal.

Javasoljuk, hogy Sárbogárd Város Önkormányzata aktívan keresse azokat a pályázati lehetőségeket, mely finanszírozást tud biztosítani az informatikai géppark felújításának.

Indoklás:

A megnövekedett feladatellátással kapcsolatos adminisztráció úgy végezhető el munkaidő-felhasználás tekintetében hatékonyan és határidőre, ha a műszaki feltételek adottak. A jelenlegi informatikai géppark e szempontból hagy kívánni valót maga után.

Felelős:

Intézményvezető – a felmérés elvégzése a feladatokhoz kapcsolódó szoftverek szempontjából

Informatikai szakértő – a szükséges műszaki eszközök definiálása a felmérést követően, majd a beszerzés koordinálása, beüzemelés és betanítás, ha szükséges.

Pályázati szakreferens – a megfelelő pályázati forrás felkutatása, pályázat elkészítése

Gazdasági Osztály – a finanszírozás biztosítása, a pályázat lebonyolítása

Megvalósíthatósági határidő:

Összefoglaló felmérés elkészítése: 2015. január 1.

Beszerzés: a pályázati lehetőségek megnyílását követően kb. 3-6 hónap alatt.

A tudásmegosztás

A pályázati szakmai koncepcióban Sárbogárd Város Önkormányzata a tudásmegosztás mindhárom szintjét vállalta. Ez azt jelenti, hogy az Államreform Operatív Program szervezetfejlesztési tanácsadási folyamata során „a projekt eredményeit, eredménytermékeit és a megvalósítás tapasztalatai részletesen összegző beszámoló keretében közzéteszi. Továbbá szakmai bemutatót szervez 2014-ben a projekt végén öt olyan önkormányzat szakmai képviselőinek részvételével, amely jelen pályázati kiírás során támogatásban nem részesült. Ezen kívül részt vesz a támogatásban részesült önkormányzatokkal közös műhelymunkában, amelyen sor kerül a jó gyakorlatok feltárására.”

A tudásmegosztásra vonatkozó feladatoknak kiváló alapot szolgáltat e dokumentáció, s a műhelymunkák megismertetésére szervezett rendezvények témavázlatául is jó szolgálatot tesz.

Az intézményirányítási és feladat-ellátási valamint finanszírozási feladatok áttekintése elsősorban a Sárbogárdi Járás kisebb települései számára lehet érdekes, különös tekintettel arra, hogy az őket érintő adatok is rendelkezésre állnak.

Értékelés, lezárás, tudatosítás

Igen fontosnak tartom kiemelni és hangsúlyozni azt a támogató és bizalmi légkört, mellyel Sárbogárd Város Önkormányzatában és Polgármesteri Hivatalában találkoztam. A gondos és pontos projektvezetés és előkészítésnek köszönhetően a konzultációk és műhelymunkák gördülékenyen zajlottak.

Az ÁROP pályázatot a város vezetése folyamatosan nyomon követte és támogatta, a vezetői, polgármesteri és jegyzői bátorítás felhatalmazást adott a kollégáknak az értékteremtő és kreatív együttgondolkodásra.

A közös munkát és az annak eredményeképpen megszületett javaslatokat megfontolt és megalapozott szakmai munkaként értékelem.