

Inkluzív önkormányzati tervezés

Módszer-
és szöveggyűjtemény



SZERKESZTETTE:
SZÁMADÓ RÓZA

Dialog Campus

INKLUZÍV ÖNKORMÁNYZATI TERVEZÉS

ÖNKORMÁNYZATI SZAKTANÁCSADÓ
SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉSI SZAK

Sorozatszerkesztő: Tózsá István

INKLUZÍV ÖNKORMÁNYZATI TERVEZÉS

Az Inkluzív önkormányzat és fejlesztéspolitika II.
című tantárgy egyetemi tankönyve

Módszer- és szöveggyűjtemény

Szerkesztette: Számadó Róza

A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” című projekt, A helyi önkormányzati közszolgálati stratégiafejlesztési képességek erősítése című KÖFOP -2 1.2. – VEKOP 15-2016-00001.6. számú alprojektje keretében jelent meg.

Alprojektvezető
Kristó Katalin

Meghatározó források

- GÁSPÁR Mátyás szerk. (2015): *A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás. Módszertani kézikönyv.* Budapest, NKE.
- G. FEKETE Éva (2013): *Regionális tervezés és programmegvalósítás.* Miskolc.
- Iránymutatás a közösségvezérelt helyi fejlesztésről helyi szereplők számára (2014. augusztus): *Európai strukturális és beruházási alapok. 2. változat.*
- MOLNÁR Katalin szerk. (2015): *A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás. Módszertani ajánlások és kiegészítések.* Budapest, NKE.
- SZÁMADÓ Róza (2014): *Inkluzív önkormányzat.* Budapest, NKE.
- SZÁMADÓ Róza (2015): *Inkluzív önkormányzat. 2., bővített kiadás.* Budapest, NKE.

Szakmai lektor
Bajnok Andrea

© Dialóg Campus Kiadó, 2018
© Szerkesztő, 2018

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

Tartalom

Előszó	9
Fejlesztésközpontú közösségi tervezés	11
Közösségi tervezés	11
A sikeres közösségi tervezés (és cselekvés) feltételei	11
Bizalom és részvétel	12
Közösség és identitás	15
A közösségi tervezés modelljei és konzultatív technikák	16
Közösségi részvételt támogató stratégiatervezési modellek	16
A HKA-módszer – Fejlesztő közösségek	23
A keretet adó projekt bemutatása	23
Keretek a HKA-programban	24
A közösségi bázisú stratégiaalkotás	26
Előkészítés	27
Közreműködők, a szükséges kompetenciák	27
Érintettek elemzése (stakeholderanalízis)	29
Kritikus út – a HKA-stratégiaalkotás menete	33
A stratégiaalkotás közösségi jellege	35
A vizsgált szempontok lépésenként:	36
Bevonás a stratégiaalkotás egyes szakaszaiba	38
A HKA-program trénerének módszertani visszajelzései a programról és a bevonásról	40
CLLD – közösségvezérelt helyi fejlesztések	43
Közösségvezérelt helyi fejlesztés nyolc alaplépésben	43
CLLD-stratégia kötelező tartalma	47
Városi CLLD	48
Munka marginalizálódott közösségekkel	48
Regionális stratégiák kidolgozásának folyamata	49
Előkészítés	50
Tervezési munkacsoport	50
Helyzetelemzés, helyzetértékelés	52
Információgyűjtés a regionális stratégia helyzetértékelő munkarészének kidolgozásához	52
Helyzetelemzés, helyzetértékelés	53
A stratégia megalkotása	53

Alapozás – Helyzetelemzés részletesen	57
A településfejlesztési stratégiaalkotást szolgáló helyzetelemzés	57
Dokumentumelemzés	58
Statisztikai adatok	60
Véleménykutatói módszerek	61
Kérdőíves felmérés	61
Szóbeli, személyes megkérdezés lehetőségei	63
HKA-közösségi stratégiaalkotás lépései	67
HKA-jövőképalkotás	67
Tréneri visszajelzés, javaslatok	68
SWOT-elemzés és problématerkép-készítés	69
1. lépés: nyílt tér, másképpen információgyűjtés	70
2. lépés: feldolgozás, döntés – a SWOT-elemzés összegzése	72
A jelenlegi helyzet elemzése, problématerkép-készítés	72
Tréneri visszajelzés, javaslatok	75
Az értékrend meghatározása	76
Tréneri visszajelzés	77
A célrendszer kidolgozása	77
Tréneri visszajelzések	78
Programkatalógus – akciók meghatározása	78
Tréneri visszajelzés	78
Cél-program mátrix	79
A stratégia megszövegezése	79
Néhány hasznos kiegészítés	80
Indikátorok hozzárendelése	80
Operatív tervezés	80
Konfliktuskezelés	80
„Ne az én kertemben”-szindróma (NIMBY)	82
Konzultatív technikák a társadalmi részvétel megvalósítására	85
Dánia és a konszenzuskonferencia	85
Állampolgári tanács	86
Részvételi költségvetés	87
Kommunikáció, bevonás	89
Az 1. műhelymunka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció	89
A 2. műhelymunka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció	90
A 3. műhelymunka résztvevői, az érintettek bevonása, kommunikáció	90
Kommunikációs eszközök	91
Kapcsolattartás, kommunikáció	91
Adatbázis létrehozása az érintettek adataival	91
Hírlevelek kiadása	92
A helyi média adta lehetőségek	92
Egyéb kommunikációs, tájékoztató eszközök	92
Az internetes eszközök lehetséges felhasználása	93
Az internet néhány lehetséges felhasználása	93

Levelezési listák	93
Internetes konferencia	93
Virtuális közösségek/hálózatépítés	93
Internetes fórum	94
Honlap	94
Blog	95
Közös internetes munkafelület	95
Aktív kommunikációs, közösségmozgósító eszközök	95
Közösségi verseny, pályázati felhívás, közösségi részvételt ösztönző eszközök	95
Közösségi esemény	96
Közösségi kert kialakítása	96
Csoport-, vizuális elemzési és tervezési technikák	96
Csoportfolyamatok támogatása, műhelymunkák facilitációja	96
A műhelymunka vezetése, facilitálása	97
Előkészítés és bevezetés	97
Levezetés	97
A résztvevők frusztrációinak és aggodalmainak kezelése	98
Néhány tipp a workshop levezetésére	98
Csoportmunkát támogató módszerek	99
Irányító bizottság (steering committee) létrehozása	99
Charrette workshopok	99
Esettanulmányok feldolgozása (case study)	100
Forgatókönyv- és scenárióelemzés	100
Vizuális elemzési és tervezési technikák	101
Praktikus módszertani eszközök	101
Ötletbörze (brainstorming)	101
Kártyatechnika	103
Open Space	104
World Café	108
Kis csoportos megbeszélés	110
Esetleírások, segédletek, gyakorlatok	113
Esetleírások	113
Programok, projektek a fenntarthatóság jegyében	113
Szövetség az Élő Tiszáért Egyesület (SZÖVET)	113
Mecseki Energiakör	114
Energiafüggetlenségre való törekvés a fenntarthatóság és ökogondolkodás jegyében	116
Fenntartható környezet – megújuló energia a megújuló Borsodi-ártéren	117
Programok, projektek a településmenedzsment területéről	117
Helyzetelemzés készítését támogató segédlet	121
Feladatok a településfejlesztési helyzetelemzés elvégzéséhez	121
Módszerek	122
Statisztika	122

Helyi stratégiai dokumentumok értékelési módja és szempontjai	128
Gyakorlatok, módszerek	131
HKA-program során tapasztalt váratlan új helyzetek és kezelési lehetőségeik	131
Problémafelismerés, problémaelemzés, problémamegoldás	131
Konfliktusok	131
Példák a konfliktuskezelésre	132
A stratégiai tervezést segítő eljárások	133
Operatív, kompetenciaalapú tervezés	133
McKinsey 7S-modellje és a PEST+ modell	135
A 7S és a PEST+ együttes alkalmazása	136
Mellékletek	139
1. melléklet: HKA-települések listája	139
2. melléklet: Az önkormányzati weboldal ajánlott tartalma	140
3. melléklet: HKA-műhelymunka mintaforgatókönyv	142
Felhasznált irodalom	145

Előszó

Az Inkluzív önkormányzat és fejlesztéspolitika az önkormányzati szaktanácsadó-képzés egyetlen gyakorlatorientált tantárgya. Az első kötet, *Az inkluzív önkormányzat-építés elméleti megalapozása* a praxis leírásának tekinthető. Szükséges ugyanis annak bemutatása, hogy miként válhat a helyi fejlesztések és a növekedés motorjává egy inkluzív önkormányzat, amely képes a fejlesztésében érdekelt szereplők szakszerű bevonásával a közös felelősségvállaláson alapuló növekedést támogató stratégia kialakítására.

Az *Inkluzív önkormányzati tervezés* című, második félévet támogató kötet célja, hogy felkészítse a hallgatókat a tantárgy gyakorlati feladatainak elvégzésére és a szaktanácsadói munkakörre. Ennek érdekében bemutatjuk az egyes lépésekhez, kérdésekhez kapcsolódó, a témában ismert, releváns és szükséges szakmai ismereteket, ajánlásokat, valamint a HKA-program tapasztalatait. Így a jegyzet a folyamatot támogató szakmai-módszertani gyűjteménynek tekinthető.

A jelen kötetben tehát bemutatjuk a fejlesztésközpontú közösségi tervezés gyakorlati lépéseit: ezen belül is a helyzetfeltárást, a helyzetértékelést, az adatgyűjtést, a helyi helyzetfeltárást előkészítést; a közösségi elemzést és tervezést, a stratégiaalkotás folyamatát; a megvalósítást és a kockázatok csökkentését segítő érintettek kiválasztását, a kísérő kommunikációt és a részvételi tervezésbe való bevonás gyakorlati módszereit; a különböző csoporttechnikákat és a vizuális elemzési és tervezési eszközöket.

A módszertani segédanyag gyakorlati segítséget ad az egyes fejlesztések tervezéséhez és megvalósításához, így közvetlenül támogatja az önkormányzatok fejlesztési elképzeléseinek sikeres megvalósítását, és mindezt integrált megközelítés alkalmazásával teszi.

A kötet kifejezetten támaszkodik az elmúlt évtizedek különböző fejlesztési programjainak tapasztalataira és eredményeire. Ezen belül is kiemelten épít a HKA-programban kipróbált, a tapasztalatok alapján újragondolt és kidolgozott módszertanra és módszertani elemekre, az alkalmazott eszközökre és segédletekre.

Az anyag feldolgozása inkább szerkesztés, mint szerzői tevékenység, mivel a jegyzet nem új kutatási eredményeket mutat be, hanem egy, a gyakorlatban is használható mintagyűjteményt kínál, amelyből az adott tervezési témához, helyzethez kiválasztható a leginkább alkalmas megközelítés, folyamat vagy gyakorlat.

A tananyagot úgy állítottuk össze, hogy a hallgató, a majdani önkormányzati szaktanácsadó a tantárgy keretein belül megszerzett tudás, valamint a gyakorlati képzésen, a terpmunka során megerősített kompetenciák mellé egy jól használható „sillabuszt” kapjon a módszertani keretéről, valamint példákat a használható eszközökből.

Ugyanakkor ennek a jegyzetnek nem lehet célja a terület teljes gyakorlati hátterének a bemutatása, mivel ez szétfeszítené mind a jegyzet, mind az oktatás kereteit. Nem lehet továbbá az sem a jegyzet célja, hogy egy univerzális, minden önkormányzat esetében

egyaránt alkalmazható forgatókönyvet adjon közre a részvételi tervezésre vonatkozóan – ilyen ugyanis nem létezik. Az „ideális közösségi tervezési folyamat, az ideális inkluzív önkormányzat” az adott hely lehetőségein belül, a konkrét helyzethez igazodik, nyitott és rugalmas.

A szerkesztő

Fejlesztésközpontú közösségi tervezés

Közösségi tervezés

A területi tervezés/településtervezés során a helyzetfeltárás és a hosszú távú koncepcióalkotás azok a fázisok, amelyekben a laikus lakosság részvétele is minimum annyira releváns lehet, mint egy területfejlesztő szakemberé (mindenki a saját életének, élethelyzetének, foglalkozásának „szakértője”). Ezért fontos a településtervezés kezdetétől bevonni a lakosságot a folyamatba. Az utólagos társadalmasítás legtöbbször csak formáságnak tekinthető, mert ilyenkor már nem tehető érdemi változtatás a tervben. A lakosság korai bevonásával – ha a konfliktusok nem is – de azok eszkalálódása inkább elkerülhető. A közös tervezés által a résztvevők jobban magukénak érzik lakóhelyüket és a vitatott ügyet is; egyfajta tulajdonosi szemlélet alakul ki, ami a későbbi sikerek vagy kudarcok feldolgozását is könnyebbé teheti.

A közösségi tervezés sikeressége érdekében nagyon fontos, hogy a módszerre ne egy mindenhol bevethető receptként tekintsünk, hanem egy közösségspecifikus tanulási folyamatként, amelynek természetes és elengedhetetlen elemei a kudarcok is. (A nemzetközi szakirodalomban már jobban elterjedt *intelligent failure* fogalma fedti le ezt a jelenséget.) Továbbá, a közösségi tervezés sikerességének másik alapja egy jól kidolgozott, konszenzusos, közös jövőkép megléte.¹

Egy konszenzuson alapuló értékegyezéshez elsősorban rendszeres települési-térségi fórumokra van szükség, másrészt pedig a társadalom különböző dimenziói közötti hálózatokra, amelyek szélesebb társadalmi rétegek bevonását teszik lehetővé. A társadalmasítási célú jogszabályok mellett a helyi közösséget is fel kell készíteni arra, hogy tagjai bekapcsolódjanak a társadalmi folyamatokba: egyrészt közösségfejlesztő és hálózatépítési módszerekkel, másrészt pedig folyamatos tájékoztatással és értékeléssel.²

A részvételi tervezésnek két fő funkcióját különböztetjük meg: az instrumentális és a szociális funkciót. Az instrumentális funkció előtérbe kerülése esetén az állampolgári javaslatok, ötletek összegyűjtése, míg a szociális funkció esetében a közösségfejlesztés, identitás erősítés és a politikai kultúra, a vitakultúra fejlesztése az elsődleges cél.

A sikeres közösségi tervezés (és cselekvés) feltételei

A sikeres közösségi tervezéshez szükséges az elhatározás, hogy részvételi tervezési folyamatot hajtunk végre. Ez esetben nem lehetünk eredményesek, ha előre nem határozzuk meg

¹ SAIN Máttyás (2014): *Mini segédlet a közösségi tervezéshez*. Budapest, Autonómia Alapítvány.

² SZILVÁCSKU Zsolt – SZABÓ Áron (2012): Érték- és közösségalapú fejlesztések. *Falu, Város, Régió*, 2012/1–2. 32–37.

a célokat és a szabályokat, és nem biztosítjuk a munka egészére az átláthatóságot. A különböző módszertani megközelítések többsége rögzíti, hogy a megfelelő lebonyolításhoz elengedhetetlen a tervezett folyamathoz szükséges képzettséggel, tapasztalattal és kompetenciával rendelkező vezető, facilitátor, folyamatsegítő jelenléte (akár külső vagy belső). Biztosítani kell a folyamat elvárásaihoz illeszkedő intézményi hátteret (önkormányzat, civilek), elegendő időt és a bizalmi légkört.

„A motiváció elengedhetetlen a közösségi részvételhez, ezért nagyon megfontoltan kell kialakítani azokat az egymást követő akciókat, amelyek ösztönzően hatnak, generálják az érintettek részvételét, amelyekkel ösztönözhető az érintettek aktivitása a tervezési folyamatban.

Alapvető lépések lehetnek a következők:³

- a helybéli körében nyilvános szöbeszéd és gondolkodás tárgyává tenni a jelenlegi helyzetet, problémákat;
- egyidejűleg elbizonytalanítani azokat, akik a helybéli viszonyokat megváltoztathatatlannak ítélik/sugallják;
- megerősíteni a változtatást akarókat;
- közösen meghatározni a cselekvések irányát;
- megtalálni mindazokat, akik hasonló irányú változtatást/fejlesztést szeretnének, és szívesen cselekednének is.”⁴

Bizalom és részvétel

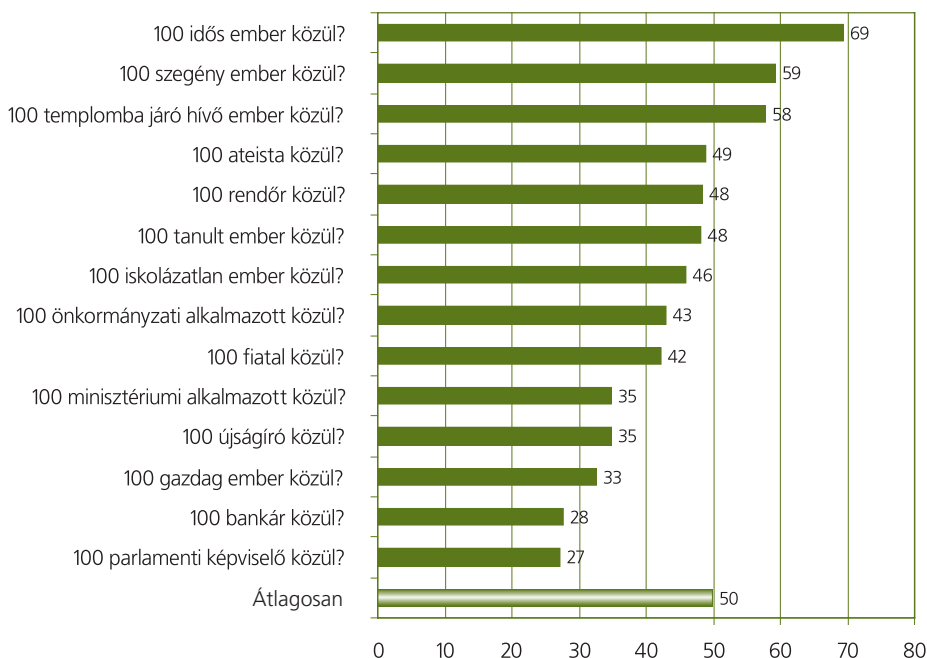
A minimális feltételek egyik legfontosabb eleme a bizalom kérdése. A magyarországi társadalmi, állampolgári részvétellel kapcsolatos szakirodalom is igazolja, hogy a társadalmi részvétel kérdésköre nem választható el a társadalmi bizalomtól, a jellemző politikai kultúrától és a politikai szocializációs folyamatoktól, sem a helyi közösségek és identitások milyenségétől.

A magyar lakosság bizalmi szintjét vizsgáló kutatások (például TÁRKI, Civil Kollégium Alapítvány) sorra azt bizonyítják, hogy a magyar társadalom kelet-közép-európai viszonylatban is erősen bizalomhiányos az általánosított bizalmi mutatókat tekintve. Az önkormányzatok és a lakosság együttműködése szempontjából az intézményi bizalom mértéke a leginkább releváns a kutatás szempontjából. Az intézményekkel kapcsolatban a szakirodalom három szempontot vizsgál: a különböző intézményekbe vetett bizalmat, az intézmények társadalmi beágyazottságát és az intézményekben dolgozó emberekbe vetett bizalmat.⁵

³ BEKE Pál (2007): A közösségfejlesztés sárospataki lehetőségei. *Zempléni Múzsza*, 2007 tavasz, 19–34.

⁴ SZÁMADÓ Róza (2014): *Inkluzív önkormányzat*. Budapest, NKE. 39.

⁵ TÓTH István György szerk. (2005): *Kockázat, bizalom és részvétel a magyar gazdaságban és társadalomban*. Budapest, TÁRKI Alapítvány. Elérhető: <http://www.socialnetwork.hu/cikkek/tarsTokeKotet.pdf> (A letöltés dátuma: 2018. 06. 12.)



1. ábra

100 ember közül kiben bízunk meg?

Forrás: Tóth István György (2009): Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom érték szerkezetében. Elérése: http://old.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_elemzesz_ro_toth.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 06. 11.) 22.

Míg a magyar társadalom bizalomhiányos volta ismert és kutatott jelenség, ennek következményeivel kevesebben foglalkoznak. Tóth István György szerint a bizalom hiánya ugyanis nagyon költséges egy adott társadalom számára: például a bürokrácia növekedését és drágulását vonja maga után, de ami még fontosabb, bizalomhiányos társadalomban a vállalkozói és civil kezdeményezőkézség is drasztikusan lecsökken. A társadalmi fejlődés érdekében tehát nagyobb „bizalmi rádiuszra lenne szükség”.

Tóth szerint nemcsak az államszocialista rendszer, hanem az utóbbi huszonöt év politikai eseményei sem hatottak pozitívan a magyar társadalom állampolgári kultúrájára, politikai-részvételi attitűdjére. A rendszerváltás utáni Magyarországot is fragmentált közösségek és alacsony részvételi hajlandóság jellemzi.⁶ A képet árnyalhatja, hogy az intézmények iránti bizalom csökkenése általános nemzetközi folyamat.

Boda Zsolt definíciója szerint a legitimitás a politikai rendszer egésze iránt megnyilvánuló viszonyulás, és azt fejezi ki, hogy az állampolgárok elfogadják az adott politikai rendet és vezetést. A legitimitás egyik összetevője pedig a politikai rendszer intézményei

⁶ Tóth István György (2006): *A társadalmi kohézió elemei: bizalom, normakövetés, igazságosság és felelősség.* Elérése: http://www.tarsadalomkutatás.hu/kkk.php?TPUBL-A-921/publikaciok/tpubl_a_921.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 06. 11.)

felé megnyilvánuló bizalom, amelynek két típusát különböztethetjük meg: méltányossági bizalom (normatív legitimitáció), és eredményességi bizalom (output-legitimitáció). Tehát egy intézmény legitimitásához szükség van arra, hogy az állampolgárok méltányosnak, igazságosnak tartják annak szervezeti működését, és arra is, hogy az intézmény tevékenységét hatékonynak, eredményesnek ítélik meg. Egy politikai rendszer általános legitimitásához pedig a nem korrumpált intézmények mellett hiteles politikusokra és jó kormányzásra van szükség. Felmerülhet a kérdés, hogy a magyar társadalomban olyan gyakran tapasztalható bizalomhiány válságjelenség, vagy csak egy választott állampolgári stratégia. Akárhogy is tekintjük, a legitimitáció és a politika eredményessége kölcsönhatásban vannak egymással.

A legitimitás fogalmával szoros kapcsolatban áll a társadalmi részvétel. A magyarországi alacsony társadalmi részvételt a legtöbb szerző a politikai kultúrára, a részvételre való alacsony igényre vezeti vissza. Néhány kutatás azt bizonyítja viszont, hogy a társadalmi részvétel nincs összefüggésben az intézményi bizalommal. Felmerül a kérdés: a társadalmi kereslet, vagy az intézményi kínálat elégtelensége okozza inkább a társadalmi részvétel alacsony szintjét Magyarországon? Míg a lakosságnak csak egy szűk csoportja nyitott és felkészült a részvételre, addig az intézményesen biztosított részvételi keretek gyakorlati alkalmazását az intézményi erőforráshiány akadályozza.⁷

Boda Zsolt szerint a bizalom alternatív definíciója lehet „az állampolgárok felől érkező diffúz támogatás”. Optimális esetben az állampolgárok bíznak a politikai-társadalmi intézményrendszerben, de valamennyi kritikai érzékkel is rendelkeznek. A bizalom teszi lehetővé, hogy szükséges esetben a rövid távon áldozatokkal járó, de hosszú távon hatásos döntések is társadalmi elfogadottságot kapjanak, viszont a társadalomkritikai kontrollja biztosítja, hogy a rövid távon kellemetlen döntések tényleg csak indokolt esetben születessenek, hogy ne történjen visszaélés. A bizalom meglétéből következik az állampolgári együttműködés hajlama.

Szintén Boda Zsolt írja, hogy Kelet-Közép-Európában – a nyugati országokkal ellentétben – kevésbé függ a jövedelemtől az intézményekbe vetett bizalom szintje: a magas jövedelmű állampolgároknál sem jellemző magasabb bizalom az intézmények iránt. További jellemzője a kelet-közép-európai országoknak, hogy az intézményi bizalom átpolitizált, tehát például amennyiben egy állampolgár támogatja az aktuális kormányt, valószínűleg az intézményekbe vetett bizalma is magasabb lesz, és fordítva.

A szerző három fő problémát nevez meg a közszférával kapcsolatban:

1. túl sokféle szervezet létezik párhuzamosan, előfordul az intézmények kettőződése,
2. anyagi forráshiányosság,
3. túlbürokratizált intézményi struktúra, ami informális kommunikációs megoldásokat eredményez.⁸

A támogató jogszabályi keretek ellenére a társadalmi részvétel rengeteg akadályba ütközik Magyarországon. Jávor Benedek és Beke Zsolt szerint a demokratikus intézményekbe vetett bizalom nem arányos a társadalmi részvétellel. A képviseleti és a részvételi demokrácia együtt tud jól működni, azonban az is látható, hogy a képviseleti demokrácia kritikus

⁷ BODA Zsolt (2013): *Legitimitás, bizalom, együttműködés*. Budapest, Argumentum.

⁸ BODA Zsolt szerk. (2016): *Bizalom és közpolitika. Jobban működnek-e az intézmények, ha bíznak bennük?* Budapest, Argumentum.

szemlélete növeli a demokratikus fórumokon való részvételt. Kijelenthető az a pozitívum, hogy bár a részvételi demokrácia gyakorlati szempontból gyerekcipőben jár Magyarországon, a fogadókészség intézményi és társadalmi szinten is jelen van. Ezzel párhuzamosan az intézményi oldalon ezt terhes többletfeladatnak is tekintik. Ezt nehezíti, hogy a kelet-közép-európai országokhoz hasonlóan Magyarországon is felülről, a középosztály által véghezvitt modernizáció zajlott le a rendszerváltás során, ami a helyi identitások fragmentációját és a magyar állampolgárok mozgósítási potenciáljának drasztikus csökkenését vonta maga után.

Jávor és Beke kutatása árnyalja azt a vélekedést, miszerint az államszocialista rendszerből örökölt passzív hozzáállás határozza meg jelen politikai kultúránkat, hiszen a fiatal generációk sokkal inkább passzívak, mint idősebb állampolgár társaik. A lakóhelytípus is meghatározza a társadalmi részvétel mértékét: minél kisebb az adott település, annál nagyobb bizalmi index jellemzi az önkormányzat felé, amiből a helyi lakosok magasabb részvétele is adódik. Az ilyen kisebb településeken a véleményformálásra általában közvetlenebb, konstruktívabb megoldásokat találnak a helyi lakosok, míg nagyobb városokban inkább jellemzők a formálisabb civil tiltakozások vagy a helyi népszavazások. Az iskolázottság tekintetében elmondható, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők körében magasabb a részvételi arány is. A szerzőpáros szerint a részt venni kívánók és a résztvevők csoportja között nagy különbség nincs, ami azt mutatja, hogy aki részt szeretne venni, az általában meg is találja erre a módokat.⁹

Közösség és identitás

Ahogy a társadalmi bizalom szintjének növelése, úgy a helyi közösségek és a helyi identitás erősítése is elengedhetetlen a magasabb társadalmi-gazdasági jólét elérése érdekében. Lukovics Miklós szerint a globalizáció folyamatával párhuzamosan a lokalitások szerepe is felértékelődik. A sikeres helyi fejlesztések egyik feltétele lehet az erős és koherens helyi identitás. A helyi identitás teszi lehetővé, hogy ne csak problémák kezelésére, „identitás-kényszerben” szerveződjön meg a helyi közösség, hanem proaktívan tudjanak a helyi közösségi és közéletben részt venni. A térség versenyképességéhez közvetlenül is hozzájárulhat az erős helyi identitás: javíthatja az adott hely hírnevét (még jobb, ha egyfajta „brand” vagy márka is kialakul), befektetőket, munkaerőt és turizmust vonzhat, ami pedig pozitív öngerjesztő gazdaságfejlesztési folyamatot indíthat be. A helyi identitás meglétének előfeltétele, hogy a „helyiek szeretnek ott élni”. Viszont ez fordítva már nem igaz: az, hogy a lakosok szeretik lakóhelyüket, még nem jelenti azt, hogy lakóterületükért és településükért elkötelezettek, és lépéseket tennének azok jobbítása érdekében. Ezért a civil és önkormányzati oldalról olyan programokra van szükség, amelyeknek közvetett vagy közvetlen módon közösségfejlesztő hatásuk van.

A regionális identitásnak három dimenzióját különböztethetjük meg:

1. *stratégiai identitás*: az egyének közös jövőképpel, hasonló távlati tervekkel rendelkeznek,

⁹ JÁVOR Benedek – BEKE Zsolt Frigyes (2010): Résztvevők és apatikusak. *Politikatudományi Szemle*, 22. évf. 4. sz. 59–89.

2. *kulturális identitás*: az egyének közös öntudattal rendelkeznek, egy adott közösség tagjaiként definiálják magukat,
3. *funkcionális identitás*: a társadalmi-gazdasági kapcsolatok által összekötött egyének közös identitása.¹⁰

Bíró A. Zoltán ezzel szemben a regionális identitás két típusát különbözteti meg: míg a *szimbolikus identitást* a múltból, a hagyományokból való építkezés jellemzi, addig a *pragmatikus identitás* a jelenkori kihívások, feladatok megoldására szerveződik. A kétfajta identitás párhuzamos megléte teszi leginkább lehetővé egy adott közösség hatékonyabb érdekérvényesítését, és ezáltal az anyagi források megszerzését is.¹¹

Csurgó Bernadett és Szatmári Anita¹² szerint a hagyományos vidéki identitások új, a betelepülők által hordozott identitásokkal egészülnek ki, amiket sokszor közösségek teremtenek. A betelepülők számára a premodern értékek autenticitásértéket jelentenek, ami az őslakosok önpercepcióját (önértékelését) is pozitívan befolyásolhatja. Az utóbbi időszakban a vidékfejlesztésben is felértékelődött a helyi közösségek szerepe, ezáltal pedig a közösségfejlesztés új módszerei is elterjedőben vannak. Ezzel párhuzamosan a tervezőszakma a helyi imázsteremtés közvetlen hasznát is felismeri, ami nemcsak a helyi lakosság identitásának és közösségének erősödéséhez, hanem a jobb érdekérvényesítő képességhez is hozzájárulhat.¹³

A közösségi tervezés modelljei és konzultatív technikák

A közösségi vagy részvételi tervezésnek számtalan modellje van. A jegyzetnek nem célja, hogy mindegyiket teljeskörűen bemutassa, és ezt a jegyzet terjedelme sem teszi lehetővé.

A tananyaghoz szorosan kapcsolódva a közösségi tervezési nézőpont két fő megközelítési módját mutatom be:

- a közösségi részvételt támogató stratégiatervezési modellek egy csoportját és
- a társadalmi részvétel megvalósítását szolgáló konzultatív technikákat.

Közösségi részvételt támogató stratégiatervezési modellek

Nagyon sok tényező befolyásolja azt, hogy a fejlesztési folyamatokban a közösségi tervezés mely típusát és milyen mélységben alkalmazzuk, vagy egyáltalán alkalmazzuk-e. A módszer előnyeiről, a sikeresség feltételeiről részletesen olvashatunk az *Inkluzív önkormányzat-építés elméleti megalapozása* című jegyzetben. A döntés megfelelő előkészítése helyzetorientált elemzés, amely során figyelembe vesszük a témát, a téma fontosságát, az érintettek számát, az érintettségük mértékét, érdekeiket és érdekérvényesítő képességüket, a rendelkezésre álló

¹⁰ LUKOVICS Miklós (2004): A regionális identitás szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben. In CZAGÁNY László – GARAI László szerk.: *A szociális identitás, az információ és a piac*. Szeged, JATEPress.

¹¹ BÍRÓ A. Zoltán (2002): A regionális identitás szerveződésének új formái. *Kisebbségkutatás*, 11. évf. 2. sz. 257.

¹² CSURGÓ Bernadett – SZATMÁRI Anita (2014): Vidéki kultúra, helyi közösség és lokális identitás. *Metszetek*, 2014/3. sz. 33–51.

¹³ CSURGÓ–SZATMÁRI 2014, 33.

időt és az erőforrásokat. Ez minden esetben egyedileg vizsgálható, úgyhogy ezzel ebben a részben nem foglalkozunk.

A továbbiakban öt modellt hasonlítunk össze és mutatunk be vázlatosan.

A közösségi részvételt támogató stratégia-tervezési modellek:

- a közösségi tervezés (területi tervezés) általános modellje,
- helyi tervezés,
 - a Helyi Községi Akadémiák program módszertani modellje (HKA),
 - közösségi irányítású helyi fejlesztést támogató stratégiai tervezési folyamat (CLLD – *community-led local development*),
- a közösségi regionális stratégiai tervezés,
- webkettes kollaboratív tervezés.

1. táblázat
Közösségi részvételt támogató stratégia-tervezési modellek összehasonlítása

	Közösségi tervezés (területi tervezés) általános modellje [1]	Helyi tervezés [2]		A közösségi regionális stratégiai tervezés menete [3]	web 2.0 [4]
		Helyi közösségi akadémiák [5]	CLLD [6]		
Folyamat célja	Közösségfejlesztés, területi tervek megalkotása.	Helyi közösségi stratégiaalkotás folyamatának támogatása. <ul style="list-style-type: none"> • Stratégiaalkotás • Közösségfejlesztés • Kapacitásfejlesztés 	Helyi közösségi fejlesztések tervezését régiós szint alatt támogató modell.	Területfejlesztési koncepció, program megalkotása.	A kommunikáció és adagyűjtés, elemzés segítése.
Fókusz	Az egyes lépések megvalósítása és bevonás.	A folyamatra és a közösségi jellegre koncentrálnak.	Integrációra és cselekvésre fókuszál.	Az eszközökre, módszerekre koncentrálnak.	A minél szélesebb körű bevonásra koncentrálnak.
Beavatkozás hárta	Konkrét fejlesztést céloz.	Stratégiai kérdéseket céloz, nyílt végű.	Konkrét helyi stratégia megalkotását célozza.	Térségi stratégia megalkotását célozza.	–
Beavatkozás területi szintje:	Területi; konkrét fejlesztési szinthez igazodóan lehet települési vagy térségi.	Helyi települési szint (maximum 3–5 település).	A CLLD-tagság által meghatározott területi határ, helyi fejlesztésekhez kötődve.	Megyei, regionális tervezési szint.	Bármilyen szintet – meghatározott fázisokban – támogatni.
Folyamat teljessége	Teljes	Részleges	Részleges	Teljes	Támogató modell, nem önálló tervezési folyamat, bármely lépéshez, fázishoz használható kiegészítésként.

[1] SAIN Máttyás (2010): *Területfejlesztési füzetek 1. Segédlet a közösségi tervezéshez*. Budapest, TÉSZÁT 2010 alapján.

[2] Egy település vagy összefüggő mikrotérség stratégiai tervezése.

[3] G. FEKETE Éva (2013): *Regionális tervezés és programmegvalósítás*. Miskolc alapján.

[4] RÉNYI Zsolt (2011): *Közösségi tervezés 2.0: a participáció új perspektívái a webkettő fényében*. *Tér és Társadalom*, 25. évf. 3. sz. 100–116.

[5] GÁSPÁR Máttyás szerk. (2015): *A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás. Módszertani kézikönyv*. Budapest, NKE alapján.

[6] URBACT Local Support Group Toolkit.

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A bemutatott modellek lépései			
	Közösségi tervezés (területi tervezés) általános modellje [7]	Helyi tervezés [8]	A közösségi regionális stratégiai tervezés menete [9]
			web 2.0 [10]
Előkészítés	<p>1. Tervezés előkészítése:</p> <ul style="list-style-type: none"> • helyi segítők rendelkezésre állása; • támogató helyi intézményrendszer; • szükséges kapacitások fejlesztése, • érintettek azonosítása és elemzése. <p>2. Tervezési folyamat megtervezése:</p> <ul style="list-style-type: none"> • előzetes helyzetiértékelés; • erőforrás-szükséglet felmérése; • tervezési folyamat főku-szának meghatározása; • a tervezési folyamat lépéseinek megtervezése; • kommunikációs terv terv. 	<p>1. Tervezési munkacsoport létrehozása.</p> <p>2. A tervezés tervének elkészítése.</p>	
Helyzetfeltárás, helyzetértékelés	<p>1. Statisztikai adatgyűjtés</p> <p>2. Helyi adatok összegyűjtése.</p> <p>3. A részvételen alapuló helyzetfeltárás előkészítése.</p> <p>4. Közösségi helyzetfeltárás (például SWOT, problémafa).</p> <p>5. További vizsgálatok elvégzése (például szakértői, ha szükséges).</p> <p>6. Információk összefoglalása.</p>	<p>Helyi közösségi akadémiák</p> <p>CLLD</p> <p>Előkészítés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cél meghatározása; • erőforrások számbavétele; • szükséges kompetenciák biztosítása; • megfelelő helyszín és rendezés megtervezése; • <i>stakeholderanalízis</i>; • törzsgárda megalakítása; • kommunikációs terv készítése. 	<p>Helyzetlemez:</p> <p>1. Információgyűjtés a regionális stratégia helyzetértékelő munka-részenek kidolgozásához:</p> <p>2. Helyzetlemez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozícionálás • Kvantitatív módszerekkel (például rangsor-képzés, klaszteranalízis) és kvalitatív módszerekkel (például SWOT, PEST, problémafa).
		Küldetés és helyzetlemez: mi van most?	1. A problémák megfogalmazása.

A bemutatott modellek lépései				web 2.0 [10]
Közösségi tervezés (területi tervezés) általános modellje [7]	Helyi tervezés [8]	A közösségi regionális stratégiai tervezés menete [9]		
<p>Jövőkép meghatározása</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Közös jövőkép megtervezése, megfogalmazása. 2. Visszajelzés az érintettek felé. 	<p>Jövőkép kidolgozása:</p> <ul style="list-style-type: none"> • milyen helyi világot szeretnénk? • SWOT-elemzés: • mik a jövőkép jövőbeni meghatározói – mely belső és külső tényezők, és mennyiben lehetnek problémák forrásai vagy a jövő építőkövei. <p>Értékkdeklaráció:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mely elvi, szemléleti, erkölcsi megfontolások, alapelvek mentén kívánjuk megvalósítani a jövőképet? 	<p>Prognózisok és jövőkép megfogalmazása</p>		
<p>Stratégiai kidolgozása</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Munkacsoportok létrehozása. 2. Beavatkozási, cselekvési területek azonosítása. 3. Fejlesztés célrendszerének meghatározása (átfogó, specifikus, területi). 4. Konkrét tevékenységek, akciók meghatározása. 5. Stratégia fő elemeinek közvetítése a partnerek, érintettek felé. 6. Beavatkozási tevékenységekhez indikátorok hozzárendelése. 	<p>Célrendszer kidolgozása:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mit kívánunk konkrétan elérni? <p>Programkatalógus kidolgozása:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mit teszünk a célok elérése érdekében? <p>Cél-program mátrix (opcionális):</p> <ul style="list-style-type: none"> • van-e összhang a célok és a programok között, reális-e a megvalósítás. <p>Stratégiai dokumentum kidolgozása.</p>	<p>Fejlesztési célrendszer felállítás (átfogó, specifikus). Prioritások meghatározása. Stratégia kidolgozása: fejlesztési feladatok meghatározása, fejlesztési feladatok szelektálása, intézkedések kifejtése.</p>	<p>2. Kritériumok meghatározása. 3. A fejlesztési feladatok/projektek áttekintése (priorizálás). 4. A forogatókönyvek értékelése. 5. A közös jelentés elkészítése.</p>	

A bemutatott modellek lépései			
	Közösségi tervezés (területi tervezés) általános modellje [7]	Helyi tervezés [8]	A közösségi regionális stratégiai tervezés menete [9]
Operatív tervezés	Célokhoz projektek megfogalmazása, tervezés (főként, erőforrások, idő). Feladatok és felelősök meghatározása. Partnerség létrehozása. Projektek kidolgozása.	5. lépés: Állapodjunk meg egy partnerségi struktúráról, és tisztázzuk, hogy ki mit csinál! 6. lépés: Határok kiigazítása. 7. lépés: Cselekvési terv és finanszírozási kérelmek készítése.	Operatív programok kidolgozása: • cselekvési terv; • finanszírozási terv; • szervezeti terv; • eredményterv. Horizontális elvárásoknak való megfelelés tervezése.
Nyomon követés	Tanuló környezet kialakítása (bizalmi kultúra). Sikerkritériumok közös meghatározása. Nyomon követési technikák konszenzusos kidolgozása. Rendszeres terv-tény értékelés, tanulságok megfogalmazása. Visszacsatolás.	8. lépés: A stratégia időszakos felülvizsgálatát, értékelését és frissítését szolgáló rendszer létrehozása.	Monitoring tervezése és megvalósítása: • terv, • indikátorok, • eljárások.

[7] SAIN 2010 alapján.

[8] Egy település vagy összefüggő mikrotérség stratégiai tervezése.

[9] G. FEKETE 2013 alapján.

[10] RÉNYI 2011 alapján.

A felsorolt modellek sok hasonlóságot mutatnak a működésükben. A kisebb-nagyobb eltérések az egyes modellek céljában, fókuszában, hatókörében, területi szintjeiben és a folyamat teljességében azonosíthatók. Ennek jó áttekintését nyújtja a táblázat első része.

A következő rész az egyes modellek bemutatásával foglalkozik. A táblázat időrendben mutatja be a közösségi tervezés, közösségi stratégiaalkotás folyamatának – elméletileg – egymást követő lépéseit. A jegyzet ezen része néhány mintát kíván adni a részvételi tervezést és a közös munkát koordináló vezetőnek, tervezőcsoportnak. A feltüntetett időrend opcionális, hiszen a közösségi tervezés során ezek újragondolása, folyamatos értékelése elengedhetetlen az előre nem tervezhető tényezők miatt. Vannak olyan lépések, amelyek sorrendje attól függ, hogy az adott tervezési környezetben milyen lehetőségeink vannak – így például meghatározhatjuk a közösségi tervezés céljait, mandátumát, majd azonosíthatjuk az ehhez szükséges erőforrásokat. Az is lehet, hogy fordítva kell gondolkodnunk, például akkor, ha adottak az erőforrások (szorító időkorlát), és ehhez kell reálisan vállalható célokat, elvárásokat behatárolnunk. A területi tervezés alapvetően ismert, az újonnan fejlesztett, az alapra épülő modelleket az alaposabb megértés, megismerés érdekében mutatjuk be. A részvételi tervezés fő kérdései specifikusan a HKA-program módszeréhez kapcsolódnak, mert ehhez rendelkezésre állnak friss tapasztalatok (2015), tréneri visszajelzések és elemzések hazai viszonyok között 77 települést érintve.

A HKA-módszer – Fejlesztő közösségek

A HKA-módszer különlegessége, hogy végleges formáját egy alapos *pilotidőszakot* (kipróbálási időszak) követően a 77 településen szerzett tapasztalat alakította ki. Az alkalmazott és kipróbált módszer kifejezetten az úgynevezett laikus – tehát nem szakértő – érintettek közreműködésére épít, ami természetesen nem zárja ki, sőt feltételezi, hogy a résztvevők valamilyen területen, akár érintettségük révén is szakemberei bizonyos kérdéseknek (például a helyi vállalkozó tájékozott a helyi gazdaságfejlesztés bizonyos kérdéseiben, a pedagógus ért az oktatáshoz stb.). A helyi fejlesztési stratégiaalkotásnak ez a részvételi formája – a közösségi tervezés –, azaz a közösség tagjait nem szakértős szerepben kéri fel a részvételre, így civil, valamint szakmai „szemüvegeket” folyamatosan váltogathatják, amelyeken keresztül nézik a település dolgait a közös munka során.

A program céljai a következők voltak:

- *a stratégiaalkotási képesség fejlesztése* – az érintettek részvételével elkészül a helyi fejlesztés hosszabb távra szóló stratégiája vagy az azt megalapozó dokumentáció;
- *akciós tanulás* – a résztvevők elsajátítják a közös munka során annak elvi, metodikai és technikai alapjait, a továbbiakban azokat máshol is használni tudják;
- *közösségfejlesztés* – az együttműködés létrehozhat új, megerősíthet meglévő közösséget arra, illetve abban, hogy a stratégia gondozását kövesse a továbbiakban;
- *szélesebb együttműködés* – mód nyílik a program során arra, hogy a közvetlen környezetben vagy az egész országban tudásátadási kapcsolatok jöjjenek létre.

A fejezet a HKA-módszert mutatja be lépésről lépésre.

A keretet adó projekt bemutatása

Az önkormányzatok számára folyamatos kihívást jelent a változó funkciókkal kapcsolatos elvárásokhoz való alkalmazkodás, amiben kulcsszerepet játszik az önkormányzatoknál foglalkoztatott köztisztviselők felkészültsége. A Nemzeti Közszolgálati Egyetem 2013. július 1-jétől 2015 tavaszáig hajtotta végre az *ÁROP-2.2.22 Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak* című kiemelt projektet. A projekt célja volt a közszolgálati továbbképzési rendszer fejlesztésével annak elősegítése, hogy az önkormányzati köztisztviselők gyorsan és eredményesen tudjanak alkalmazkodni a változó jogszabályi, gazdasági, társadalmi környezethez, elvárásokhoz és a modern közigazgatás igényeihez. Az új közigazgatási életpályát támogató továbbképzési rendszer hiánypótló, modern tematikájú és munkaidő-kímélő módszereket alkalmazó oktatást feltételez. A személyes képességeken alapuló fenntartható önkormányzati fejlődést a projekt három csatornán (pilléren) biztosítja: a legkorszerűbb kommunikációs platformon; a helyi köz- és civil szereplők partnerségén alapuló részvételi tréninggel; valamint egy szakirányú továbbképzéssel.

A három pillér egymásra épülésével valósult meg e speciálisan az önkormányzati dolgozók képzési szükségleteire kialakított komplex képzési forma, amely nagymértékben támogatta a megváltozott önkormányzati funkciók magas színvonalú ellátását.



2. ábra

Az önkormányzati fejlődés három pillérének az összefüggései

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A Helyi Közösségi Akadémiák program keretében többnyire hátrányos helyzetű és 5000 lélekszám alatti kistelepüléseken közösségi bázisú, helyi fejlesztési stratégiák készítésének támogatása valósult meg.

A pályázat útján kiválasztott 77 kistelepülésre¹⁴ kiterjedő program több, egymással szorosan összefüggő célt követett, amelyek eredményeképpen helyi szinten megvalósult és széles körben terjeszthetővé vált az Európai Unió fejlesztéspolitikai ajánlása a közösségvezérelt helyi fejlesztésről.

Keretek a HKA-programban

A tervezési kötelezettségek komoly terhet rónak különösen a kisebb önkormányzatokra. A tervezési hierarchia különböző időtávokat felölelő dokumentumai integráltan illeszkednek egymáshoz. Ezt sok esetben felülírják a támogatási programokban megfogalmazott lehetőségek és a választási ciklusok. Fentiekben túl az önkormányzatok egyre több új feladattal és egyre nagyobb kihívásokkal szembesülnek, egyre szűkülő erőforrások mellett. Az önkormányzatok számára folyamatos kihívást jelent, hogy gyorsan és eredményesen tudjanak alkalmazkodni a változó jogszabályi, gazdasági, társadalmi környezethez. Az állami és helyi kormányzati feladatok szétválasztása a település vezetésének nézőpontváltását teszi szükségessé. Az önkormányzatok új helyzetbe való alkalmazkodásához szükséges megerősíteni a változások felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának képességét.

A részvételi, közösségi tervezési technikák alkalmazása és a közösségi működési mechanizmusok lehetőségként jelennek meg az önkormányzatok számára. A helyi vezetésnek egyszerre kell szembenéznie a helyi lakossági elvárásokkal és az egyre szűkülő gazdasági és működési mozgástérrel.

A lakosok bevonásának szintje – a társadalmi részvétel, a participáció szintje – a pusztán tájékoztatástól (amely még nem kölcsönös, de az összes következő szint alapjának

¹⁴ A részt vevő települések felsorolását lásd a mellékletben.

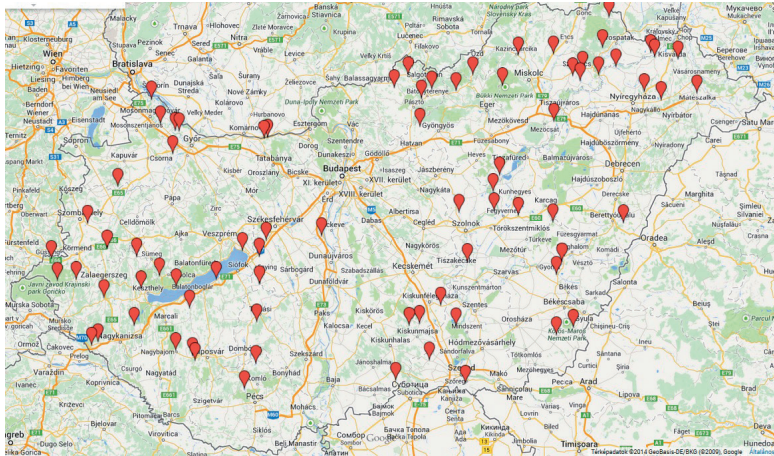
tekinthető) a konzultáción át egészen a lakosok és az önkormányzat tényleges együttműködéséig vagy akár az eseti felelősség delegálásáig terjedhet.

Rendszeres együttműködés esetében a település vezetőire, vezető testületeire a koordinátori, facilitátori, a részvételre támaszkodó döntéshozói, valamint kivitelezői szerep jut. Ehhez azonban paradigmaváltásra van szükség. Meg kell változtatniuk, újra kell definiálniuk a saját szerepüket, és el kell sajátítaniuk a sikeres szerepmegvalósításhoz szükséges kommunikációs készségeket, kompetenciákat (csoportvezetés, moderációs technikák, értekezletmenedzsmet, konfliktuskezelés, tárgyalástechnika stb.).

Rendszeres együttműködés esetében maga a település vezetése is képes pontos forgatókönyvet készíteni a projekt egyes szakaszairól és arról, hogy ezekben ki, hogyan tartja a kapcsolatot a lakossággal.

Jelen esetben a HKA-projekt fontos célja volt az önkormányzatok vezetőinek és partnereinek felkészítése a szemléletváltásra. A szükséges interperszonális és szervezeti, valamint vezetői készségfejlesztés a tapasztalati tanulásra lehetőséget biztosító részvételi folyamatban történt, amelynek a kulcseménye volt a három egynapos műhelymunka. A folyamat koordinálásában az NKE gyakornokai, a leendő önkormányzati szaktanácsadók segédkeztek, míg a műhelymunkák lebonyolításának módszertanába és eszköztárába való beletanulást professzionális trénernek/facilitátorok biztosították az önkormányzati vezetők és minden jelenlévő számára.

A műhelymunkák célja tehát kettős volt: egyrészt egy konkrét folyamat, a stratégiaalkotás gyakorlati lebonyolítása, másrészt a folyamat segítségével egy modell bemutatása és a szükséges készségek fejlesztésének elősegítése.



3. ábra

HKA-helyszínek

Forrás: Trello¹⁵

¹⁵ <https://trello.com/c/ZXkmiFul/30-a-hka-t%C3%A9rk%C3%A9p-a-csatol%C3%A1sban-tal%C3%A1llhat%C3%B3B3-ai%C3%A1lbbi-linkre-kattintva-el%C3%A9rhet%C5%91-a-helyi-k%C3%B6z%C3%B6ss%C3%A9gi-akad%C3%A9mi%C3%A1k-h%C3%A1ll%C3%B3zat%C3%A1nak-folyamatosan-aktua> (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

Összességében a célrendszer komplex volt a három pillér tekintetében:

- a települések vezetőinek, érintettjeinek képzése, felkészítése a közösségi bázisú stratégiák megalkotására;
- a kiválasztott helyszíneken a stratégiai dokumentumok elkészítése és beillesztése a települési tervezés rendszerébe;
- 300 önkormányzati szaktanácsadó számára gyakorlati terepmunka lehetőségének biztosítása a helyi fejlesztés területén;
- országosan alkalmazható jövőtervezési módszertan létrehozása és hozzáférhetővé tétele a lehető legszélesebb körben;
- egy helyi fejlesztési tudásmegosztó hálózat intézményrendszerének megalapozása a fejlesztési eredmények módszeres gyűjtésére és terjesztésére.

A program megvalósítása során első lépésként kidolgozták a stratégiaalkotás átfogó – ezen belül a műhelymunkák és tréneri technikák gyakorlatban alkalmazható – alpmódszertanát, amelyet a 77 helyszínen szerzett tapasztalatok alapján véglegesítettek. A módszertani előkészítéssel párhuzamosan az önkormányzati szaktanácsadók – szaktanácsadói segédlet alapján – előzetes helyzetelemzést készítettek a településekről a korábbi stratégiai dokumentumok és egyéb információforrások feldolgozásával.

A szakmai munka kezdetéig elkészült, majd a tapasztalatokkal folyamatosan bővült a program internetes tudásbázisrendszere, a HKA-ONLINE, amely a legszélesebb körben szolgáltatja a helyi fejlesztéshez szükséges elméleti, módszertani és gyakorlati ismereteket valamennyi résztvevő számára.

A stratégiaalkotó terepmunka – egy előkészítő és három műhelymunkanap – keretében mintegy húsz tapasztalt tréner irányításával és a szaktanácsadók közreműködésével a települési közösségek érintettjei, valamint a közülük megválasztott szerkesztő munkacsoportok elkészítették a saját stratégiai dokumentumukat.

Az egyes települések a terepmunka záró eseményeként a helyi közösség szélesebb köre és a környékből meghívott vendégek előtt bemutatták a helyi fejlesztési stratégiaalkotás eredményét. Arra is mód nyílt, hogy a vendégeket aktív módon bevonják a folyamat végső szakaszába, és megosztva a csoportmunka élményét, hasznosítsák véleményeiket.

Valamennyi bevont település tapasztalatainak felhasználásával, a műhelymunkák egyes jellegzetes részeinek videón történő feldolgozásával és bemutatásával vált véglegessé a közösségi bázisú helyi stratégiaalkotás kierielt módszertana.

A közösségi bázisú stratégiaalkotás

A HKA-módszertan lépésről lépésre végigkíséri a helyi szereplőket a közös célok kijelölésének, a megvalósításhoz szükséges akciók megtervezésének és a megvalósítást nyomon követő eljárások kidolgozásának folyamatában. A módszertan intenzív szakaszokat (tréning és workshop jellegű közös munka) és elmélyülő szakaszokat (egy-egy tréningnap közötti, a résztvevők által végzett kiegészítő tevékenységet) is tartalmaz. A HKA-program céljai reflektáltak a szükségletekre, és hatalmas előnye, hogy a teljes folyamat minden eleme összevethető és elemezhető. Az összes helyszínen azonos módszertannal, azonos keretek között valósult meg a program. A teljes folyamat dokumentált (program, előrehaladás,

résztevők létszáma és érintettség, eredmények), a dokumentumok a projektdokumentációban rendelkezésre állnak.

Az egyedi, települési HKA-k lebonyolításán túl a teljes program végső célja egy a gyakorlatban kipróbált, a tapasztalatok alapján véglegesített módszertan kidolgozása volt. Ezért különösen fontos volt a folyamatos monitoring és visszacsatolás.

A HKA-program logikai menete, a közösségi bázisú stratégiaalkotás kritikus lépései a következők.

A folyamat fő elemei:

- a) előkészítés,
- b) beindítás (Mi fog történni?),
- c) jövőkép megalkotása,
- d) SWOT-elemzés,
- e) alapértékek,
- f) célrendszer,
- g) programakciók,
- h) bemutatás és zárás.

Előkészítés¹⁶

Az előkészítés két külön szinten zajlik, amelyek több szempontból is átfedhetik egymást: az egyik a település szintje, a másik a HKA-program műhelymunkákat előkészítő szintje.

Megfelelő előkészítés után sokkal nagyobb esély van a sikerre, mint ha elnagyoljuk a feladatot.

Az előkészítés során fontos felhívni a figyelmet arra, hogy számba kell venni, hogy egy sikeres folyamathoz milyen erőforrásokra lesz szükség. Fel kell tenni a kérdést, hogy rendelkeznek-e mindazon készségekkel, képességekkel, amelyek elengedhetetlenek a fenntartható és eredményes közösségi tervezéshez, és hogy szükséges-e külső szakértő bevonása. Ha ezzel tisztában vagyunk, akkor kell eldönteni, mely területről és ki mindenkit szükséges minimálisan bevonni a műhelymunkába.

Az érintettek elemzése (*stakeholderelemzés*) nagy segítséget nyújt abban, hogy feltérképezzük az érintettek körét, a programhoz való viszonyulásukat és elvárásaikat. Az előkészítés során kell áttekinteni a helyzetelemzéshez nélkülözhetetlen anyagokat, és pontosítani, hogy milyen infrastrukturális, technikai és egyéb feltételek szükségesek a program lebonyolításához.

Közreműködők, a szükséges kompetenciák

A programban kiemelt szerepe van a trénernek vagy facilitátornak, az elkötelezett vezetőnek, a megfelelően kiválasztott és motivált helyi segítőknek, szükség esetén szakértő bevonásának, és természetesen megkülönböztetett figyelem illeti az érintett állampolgárokat.

¹⁶ GÁSPÁR 2015 alapján.

E program szempontjából döntő szerep jut a folyamatot vezető, irányító trénernek,¹⁷ facilitátornak.¹⁸ A programban a vezetés, irányítás és a facilitáció között érzékeny kapcsolat áll fenn.

A közösségi tervezési folyamatokban kiemelten fontos, hogy a programban olyan trénernek vegyenek részt, akik tisztában vannak a facilitáció szabályaival. A facilitátor legyen képes megteremteni a konstruktív konfliktuskezelés szemléletét, tudjon figyelmesen hallgatni és megfelelően kommunikálni, mindig úgy és akkor, amikor ezt a folyamat megkívánja. Egy – akár több évi – fenntartható közösségi tervezési munka során a kompetenciája terjedjen ki a találkozó és műhelymunkák levezetésére, a különböző csoportok oly módon történő vezetésére, hogy azok képesek legyenek konstruktívan együttműködni, azaz a tervezési folyamat során fejleszteni a közösség érdekében végzett együttműködést és eredményesen végigmenni a csoporttal a közösségi stratégiaalkotás lépésein. Tehát ismernie kell – a már felsoroltakon túl – a csoportszerepeket, a csoportdinamika alakulását, és tudnia kell, hogy az egyes helyzetekben mi a teendő.

A különböző szervezetekben a változási folyamatok sikeres végrehajtásához szükséges a vezetői elköteleződés. Az önkormányzatok esetében ez még inkább így van. Elkötelezett vezető szükséges ahhoz, hogy a tervezési, változási folyamat legitimitása megtörténjen, nekik van meg a hatalmuk a jóváhagyásra, elismerésre, szankcionálásra. Ők döntenek el, hogy elindítják-e a szervezetet azon az úton, amit a közösségi tervezés jelent. Jelentős a befolyásuk a tekintetben, hogy milyen változtatásokat hagynak jóvá magasabb szinten, és ők azok, akik megfelelő támogatást nyújtanak a sikerhez.

A közösségi bázisú stratégiaalkotási folyamat igényli a támogatást. A helyi segítők azok a személyek vagy csoportok, akik a folyamat gyakorlati kivitelezéséért felelősek. A helyi szakértőknek is kiemelt figyelmet kell szentelni a vezetői elkötelezettségre. Azok az ügyek, amelyeknél a polgármester (vagy meghatalmazottja) nem tud, vagy nem akar kellő támogatást nyújtani, kudarcba fulladnak. Az ilyen esetekben nem az a kérdés, hogy az erőfeszítéseket siker koronázza-e, hanem csak az, hogy mikor fullad kudarcba.

Az előkészítés során a munka zavartalanságának biztosítása érdekében fontos figyelmet szentelni a helyszín kiválasztásának.

Szempontok:

- lehetőleg ugyanazt a helyszínt használjuk mindhárom műhelymunka során,
- legyen alkalmas a kis csoportos munkára,
- és a mini konferencián a nagyobb létszám befogadására,
- biztosítsuk a zavartalan munkát a csoportnak,
- tegyük lehetővé a rugalmas időbeosztást,
- előnyös lehet, ha több terem is rendelkezésre áll a csoportmunkához.

¹⁷ A tréner célja a tudás átadása, amit a program során különböző módszerek és eszközök alkalmazásával valósít meg. A folyamat során – az egyes programelemek megvalósításakor – más-más szerepkörben lehet: például lehet facilitátor vagy akár frontális előadó is. Jelen módszertan keretei között a tréner és a facilitátor fogalmát lényegében azonosként használjuk.

¹⁸ A facilitátor jelentése nem teljesen körülhatárolt: egyes esetekben segítők, támogató tevékenységet folytat az ezzel a szóval megnevezett személy (például a település- és közösségfejlesztési terminológiában, illetve személyiségfejlesztésben); más helyütt viszont e szót „megbeszélésvezető”, „foglalkozásvezető” vagy „játékvezető” értelemben használják.

A forgatókönyv összeállítása során a szükséges eszközök pontosításán túl érdemes előre rendelkezni a helyszín elrendezéséről, hogy az jól illeszkedjen az elvégzendő feladatokhoz és a tervezett tréninggyakorlatokhoz.

A HKA megvalósítása során a folyamat támogatására már a kezdetektől rendelkezésre állt egy online tudástár.¹⁹ A közösségi tervezés során – többségében – végbemegy egy közösségfejlesztési folyamat is, ami önmagában egy informális tanulási folyamat. Ennek során óhatatlanul változnak, növekednek és fejlődnek a közösségi és az egyéni kompetenciák (tudás, ismeret, képesség, attitűd). A pilotprogramok lebonyolítása során létrejött HKA-ONLINE rendszer a jelenleg általánosan elérhető teljes szolgáltatási kínálatot biztosítja a HKA-tagok közössége számára, hogy tagjai tájékozódjanak, tájékoztassanak, közös dolgairól információkat cseréljenek, egyes témákat felvessenek, megvitassanak, azokhoz – regisztrációt követően – véleményt fűzhessenek.

Az előkészítő találkozás – a tréner és a programhoz csatlakozott települési vezetők, helyi segítők első találkozása – javarészt informális érintkezés, ám nagyon fontos és meghatározó eleme volt a teljes programnak. Az egymással való ismerkedés és a műhelymunkák lépéseinek megismertetése, a műhelynapok megtervezése és bevonandó résztvevőinek kialakítása fontos kiindulópontja a tervezési folyamatnak.

A trénernek, akik részt vettek a programban, jelezték jelentéseikben, hogy az előkészítő napok jelentősége sokkal nagyobb volt, mint előzetesen gondolni lehetett. Éppen ezért szükséges ennek a napnak a metodikai kidolgozása.

Ezen a napon lehetőség van tisztázni a HKA-program célját, a település szerepét, kiválasztani a kulcsszereplőket, megbeszélni a lehetőségeket és a várható nehézségeket, megnevezni a helyszínt. A tréner számára ez a településből való felkészülés része, a kapcsolattartó és a törzsgárda tagjainak megismerése, a bizalmi légkör megteremtésének lehetősége, egy szóval az elkövetkező folyamat megalapozása. Az érintettek elemzése általában kevésbé formálisan zajlik, amit a kistélepülési jelleg – ismerik egymást az emberek – indokolhat. Mindamellett az „érintettek elemzése”-módszer kiválóan alkalmas, hogy korlátok közé szorítsa a résztvevők szubjektivitását, a személyeskedést. Az érintettek meghívása, bevonása módszereinél azonban sok a fennakadás (főként kommunikációs hibák), ami aztán mindig nehézségeket okozhat a HKA-programban.

*Érintettek elemzése (stakeholderanalízis)*²⁰

Ahhoz, hogy egy település tervezett jövőjét, stratégiáját, fejlesztését elfogadják, és nem utolsósorban esélye legyen a sikerre, ahhoz szükséges feltérképezni mindazon szereplőket, személyeket, intézményeket, állami, magán- és civil szektorbeli szereplőket, akikkel a folyamat során interakció jöhet létre, oda- vagy visszahatás alakulhat ki. Az érdekcsoportok meghatározása és elemzése azért kiemelkedően fontos, mert e csoportok elvárásai,

¹⁹ <https://trello.com/b/P1kUASvc/hka-online-k%C3%B6z%C3%B6ss%C3%A9gi-oldal-helyi-fejleszt%C3%A9si-tud%C3%A1st%C3%A1r> (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

²⁰ R. Edward Freeman amerikai filozófus professzor eredetileg 1984-ben publikálta a *Stakeholder Approach* című könyvét, amelyet a Cambridge University Press 2010-ben újranymtatott. A 2010-es kiadásban azonosítja és modellezi a vállalatok érdekelti csoportjait. Lásd FREEMAN, R. Edward (2010): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

célkitűzései támogatók és akadályozók is lehetnek. Ha nem történik meg az érdekcsoportok törekvéseinek vizsgálata és megfelelő „kezelése” (bekapcsolása a saját fejlesztési tevékenységünkbe vagy az akadályozó tényezők mérséklése, elhárítása), akkor könnyen meghiúsulhatnak a legnemesebb törekvések is.

Az érintettek elemzése során ezeket a szervezeteket és személyeket tekintjük „érintetteknek” (*stakeholder*).

Az „érintettek elemzése” egy gondolkodási modell, amely segít feltérképezni azt, hogy egy adott szituációban, vagy probléma kapcsán, vagy egy változás valamelyik szakaszában:

- kik az érintettek,
- milyen hatással van az adott szituáció/probléma/változás a személyükre (sorsukra, egzisztenciájukra stb.) – általában három kategóriát tüntetünk fel: kicsit, közepesen, nagyon;
- milyen a hozzáállásuk az adott szituációhoz/problémához/változáshoz – szintén három kategóriát különböztetünk meg: blokkolók, semlegesek és támogatók;
- milyen befolyással vagy ráhatással rendelkeznek az illető szituációra/problémára/változásra – a szokásos három kategóriával: kicsi, közepes, nagy;
- mi magunk milyen mértékben vagyunk/hogyan vagyunk képesek hatni az illető(k)re.

Az érintettség lehet:

- közvetlen – indirekt
- pozitív – negatív
- befolyásoló – befolyásolt

Az érintettek elemzésének alapvető célja egy olyan szervezeti és személyi stratégiai viszonyrendszertérkép (lásd az alábbi ábrát) kidolgozása, amelyben megjelenik az érintettek és az általuk leginkább befolyásolható ügyek közötti kapcsolatrendszer.

2. táblázat

Az érintettek elemzését segítő tábla

Érintett csoport	Motivációja/ érdeke/ elvárása	Érintettség mértéke (ala- acsony/ közepes/ magas)	Támogatás (blokkoló/ semleges/ támogató)	Befolyásoló- képesség ● = kicsi ◆ = közepes ■ = nagy	Tennivaló (a támogatás fenntartása vagy hozzá- állás javítása érdekében)
Első lépésben csak ezeket töltjük ki, ugyanis nagyon fontos az érintett csoport érdekeinek, elvárásainak a pontos azonosítása!					Csak a 3. lépésben!

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az érintettek elemzését segítő táblázatot az alábbi lépéseket követve tölthetjük ki.

Lépések:

1. Stakeholderek azonosítása

A stakeholdermenedzsment első lépése az úgynevezett stakeholdertérkép elkészítése, vagyis az adott problémában érintettek teljes körének feltárása. A stakeholderek szerepkészletének definiálásakor láthatjuk, hogy milyen szerepet játszanak az egyes érintettek a probléma vonatkozásában. Bizonyos stakeholdercsoportok tagjai lehetnek más stakeholdercsoportoknak is. Ez egy településen belül könnyen előfordulhat, és mint a probléma érintettjei, összehangolják (vagy éppen nem hangolják össze) ellentétes szerepeiket.

2. Csoportosítás, rangsorolás

Szerepkörök vizsgálata:

- érdekelttség;
- relatív befolyásolóképeség;
- kapacitások/képességek;
- erősségek/gyengeségek.

A stakeholderek közti viszonyok azonosítása:

- együttműködési készség;
- konfliktusok.

3. Elemzés, a teendők meghatározása

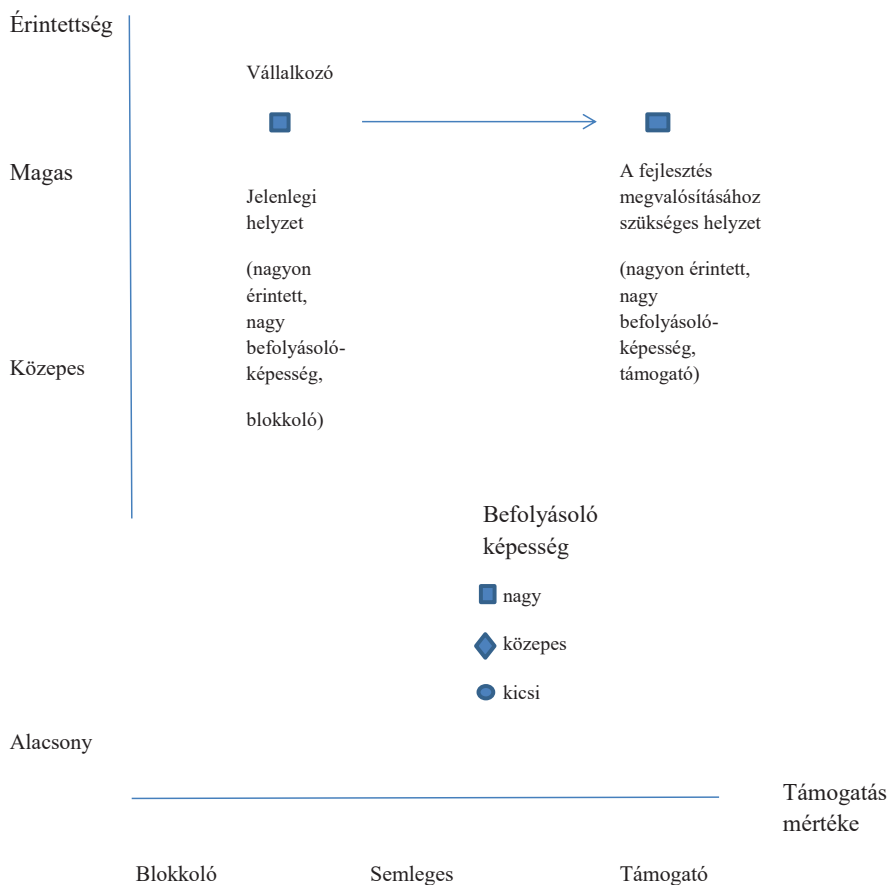
Megállapítások, következtetések, erőforrások allokálása:

- koordináció,
- kommunikáció,
- konfliktuskezelés.

Ha végigmentünk a stakeholderelemzés lépésein, akkor az egyes stakeholdereket elhelyezhetjük egy koordinátarendszerben, ábrázolhatjuk az érintettség, a változáshoz való viszony és a befolyásolóképeség szerint. Az ábrázolás abban segít, hogy azonnal láthatóvá válik, ha beavatkozás nélkül probléma merülhet fel.

A lenti ábrán az az eset látszik, amikor a tervezett fejlesztésnek vagy változásnak egy magas érintettséggel rendelkező szereplőnk ellenáll, és a tervezettekkel szemben blokkoló magatartást tanúsít. Ez önmagában még nem jelentene veszélyt, azonban azt is láthatjuk, hogy nagy befolyásolóképeséggel (nagy hatalommal) is rendelkezik, tehát ha nem tudunk olyan forgatókönyvet kidolgozni, amiben minimum semleges zónába mozdítjuk a változással szembeni attitűdjét, úgy túlzott kockázatot vállalunk.

Az ábrán azt látjuk, hogy a stakeholdermenedzsmentnek milyen helyzetváltozást kellene elérnie a „vállalkozó” esetében a sikeres megvalósítás érdekében. Az a kérdés, hogyan érhető el a blokkolás feloldása. Információ adásával? Ezzel már elérhető a semleges pozíció, vagy további nyertes-nyertes kommunikációs stratégiát érdemes alkalmaznunk?



4. ábra

A stakeholderanalízis ábrázolása (Az érintettség és támogatás mértéke, a befolyásolási képesség és az adott változáshoz való jelenlegi és szükséges viszony ábrázolása)

Forrás: A szerző saját szerkesztése

„A stakeholderanalízis célja/miben segít az elemzés eredménye:

- az érintettek teljes körű azonosításában,
- a bevonandók összetételének (adott esetben személyének) meghatározásában,
- a bevonás módjának, szintjének meghatározásában,
- az érintettek igényeinek, céljainak, elvárásainak figyelembevételében,
- az érintettek elérésének és a velük való kommunikációnak a megtervezésében,
- ellenállás-, konfliktuskezelésben.”²¹

²¹ GÁSPÁR 2015, 33.

3. táblázat

Stakeholderek kezelése a stakeholdermodell szerint

	Elhanyagolható számokra érdekeik érvényesítése	Fontos számokra a kapcsolódó érdekek érvényesítése
Nincs hatalmuk érdekeik érvényesítéséhez	NÉZŐK Minimális erőfeszítés, de figyelj rájuk is!	MELLÉKSZEREPLŐK Fejleszd a kapcsolatot, informáld őket, jóindulatukat igyekezz elnyerni!
Nagy hatalom az érdekeik érvényesítéséhez	VENDÉGMŰVÉSZEK Fejleszd a kapcsolatot, vedd figyelembe az érdekeiket, használd a hatalmukat más meggyőzésére, erődhöz mérten befolyásold nézeteiket, maximálisan vedd figyelembe az érdekeiket!	KULCSSZEREPLŐK Erődhöz mérten befolyásold nézeteiket, maximálisan vedd figyelembe az érdekeiket!

Forrás: *Stakeholderek kezelése az önkormányzati projektekből* (2010). Budapest. 16.

Elérése: www.yumpu.com/hu/document/view/49528039/stakeholderek-kezelese-az-onkormanyzati-projektekbol-algyo (A letöltés dátuma: 2018. 06. 11.)

Kritikus út – a HKA-stratégiaalkotás menete

A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás lépéseit a nyilvánosan közzétett prezentáció²² is segíthet áttekinteni. Az anyag jól alkalmazható a program ismertetéséhez, a résztvevők bevezető, áttekintő tájékoztatásához.

„A HKA-program keretében 1+3 nap keretében zajlott a program (az első napon a program előkészítése történik meg, tartalmáról a továbbiakban részletesen szólunk), amely időzítés az esetek döntő többségében elegendőnek bizonyult. Felmerült azonban számos helyen, hogy a csoportmunkák hatékonysága és egyéb körülmények miatt ennél egy, esetleg két nappal többre is szükség lehet.

A munka a műhelymunkanapokat megelőzően megkezdődik a küldetés és helyzet-elemzés logikai lépéssel. Ennek keretében az előzményeket kell összegyűjteni, amelyekből feltételezhetően (de nem szükségképpen) kirajzolódik az, hogy a települési önkormányzatnak a korábbi stratégiai dokumentumokban van-e kinyilvánított küldetés-megfogalmazása, amelyre a jövőalakítás további folyamatában építeni lehet. Ezen túl, a helyzetelemzés összefoglal minden fontos adatot és információt, ami a közösségi tervezéshez szükséges.

Az átfogó helyzetelemzés megalapoz egy reális elképzelést a jövőről, korlátozza a vágyakat. A részvételen alapuló csoportmunka-folyamat a *jövőkép megalkotásával* kezdődik. A jövőkép fókuszálja a helyzetelemzést a legátfogóbb fejlesztési irányokra és célkitűzésekre. A következő kérdés az lesz, hogy vajon az adott helyzet, a kialakult körülmények mennyiben segítik vagy akadályozzák a jövőkép megvalósulását, megvalósíthatóságát.

²² *Közösségi bázisú stratégiaalkotás*. Elérhető: <https://prezi.com/zmjhwtrigy7w/kozosségi-bazisu-strategiaalkotas/> (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

A következő lépésben a csoport ezt a kérdést igyekszik megválaszolni az úgynevezett *SWOT-elemzés* segítségével. A résztvevők módszeresen áttekintik, hogy az erősségek, gyengeségek (mint belső körülmények) és a lehetőségek, valamint a veszélyek (mint külső körülmények) melyek, és mennyiben lehetnek problémák forrásai, vagy a jövő építőkövei. A közös munkának ebben a szakaszában készülhet úgynevezett értéktérkép²³ vagy *problématérkép* is, amelyek tovább konkretizálják, pontosítják a jövőtervezést megalapozó körülményeket.

A jövőkép adott körülmények, gyakorlati feltételek között történő megvalósításának elvi alapokon, meghatározott *alapértékek* mentén következetesen kell történnie. Ezért szükség van – az új stratégia megalkotásának vagy a már meglévő megújításának részeként – az értékrend újrafogalmazására az előző lépések során kialakított jövőkép függvényében. Ha létezik már korábbról értékrend, akkor pedig felül kell vizsgálni azt, összhangba kell hozni a település, az önkormányzat, a helyi közösség küldetésével²⁴ és új jövőképével.

A jövőkép adott feltételek és körülmények mellett, valamint elvi alapokon meghatározott, konkrét célok elérésével valósul meg. Ezek közös kitűzését szolgálja a *célrendszerkidolgozás*. A reális célok pontos és összehangolt megfogalmazása, rendszerezése a stratégia megalkotásának kritikus eleme, mert ezek hívják majd életre a következő lépésben a jövőkép megvalósítását szolgáló akciókat, ezek terelik megfelelő irányokba a stratégia megvalósításában részt vevő szervezeteket, közösségeket.

A fejlesztési irányokat, illetve célokat és akciókat (programok) gyakran együtt nevezik – szűkebb értelemben, leegyszerűsítve – stratégiának. A célok adnak tartalmat a megvalósítás lehetséges módjainak, akcióinak, az elfogadott alapelvekre (értékrend) figyelemmel. A stratégia megalapozza, de nem helyettesíti a programok megtervezését, ami további elemzéseket, szakmai tervező munkát igényel. A stratégiában, ebben a fázisban a célok eléréséhez szükséges akciók összhangját lehet megteremteni. Ennél a lépésnél figyelemmel kell lenni a már folyamatban lévő fejlesztési akciókra is.

Kiegészítő lépésként szükség lehet arra, hogy ellenőrizzük, vajon minden célhoz teljesen kapcsolódik-e megvalósítást szolgáló akció. S fordítva, minden akció kapcsolódik-e valamilyen célhoz? Egy célt több program szolgálhat, s egy program több célhoz is kapcsolódhat. A kapcsolódások erősségének értékelése (például erős, közepes, gyenge vagy még finomabb skálát használva) megmutathatja a célok, a programok egymáshoz viszonyított súlyát a kidolgozott stratégiában. Az esetleges »cél nélküli programok« vagy »programokkal nem támogatott célok« előfordulását értékelni kell, mert ilyen esetben a tervezésben valamilyen hiba történt. A programok megvalósítása, a célok teljesülése új helyzetet eredményez, egy újabb stratégiai ciklust hív életre.

A stratégiaalkotás fenti lépései során a résztvevőkből létrehozott kisebb, *szerkesztő munkacsoport* folyamatosan rögzíti a közös alkotás eredményeit. Majd a kidolgozási műhelymunka programzáró aktusaként kidolgozza a *stratégiai dokumentumot*. Ezzel

²³ Az „értéktérképezés” fokozatosan kezd elterjedni a hazai stratégiai tervezésben, amiről a stratégiaalkotást támogató online tudásbázisban számos forrás található. Figyeljük majd meg, hogy itt, az értéktérkép elkészítésében és majd a 3. lépésben, az értékrend kidolgozása során az „érték” fogalom eltérő jelentéseivel van dolgunk! A stratégiaalkotási folyamatban ennek tisztázása az „akciós tanulás” feladata.

²⁴ A küldetés meghatározása is lehet része a stratégiaalkotásnak, amennyiben az hiányzik vagy kiforratlan. Végiggondolása arra a kérdésre keresi a választ, hogy mi a legátfogóbb szerepe, rendeltetése, megbízatása a stratégiaalkotónak a helyi viszonyok alakításában (miért van, kit, miben szolgál).

a folyamat még nem fejeződik be, mert a stratégia csak az intézményesülés, a közösségi, önkormányzati elfogadás révén nyeri el hivatalos státuszát. A közösségi tervezés akkor lesz teljes, ha ezt a helyi társadalom kontrollálja követi, amelynek lényege a megvalósulás követése, s különösen az abban érintettek aktív részvétele.

Ahhoz, hogy *ne csak a stratégia kidolgozása, hanem megvalósítása is közösségivé* váljon, további feltételek megvalósulása szükséges, amelyekre már a kidolgozási program kezdetétől fogva gondolni kell. Ezekkel a körülményekkel és a hozzájuk kapcsolódó feladatokkal a Módszertani kézikönyv a továbbiakban – különösen a következő fejezet-részben – részletesen foglalkozik.

A HKA-program keretében bevált az a megoldás, hogy a stratégiaalkotó csoportmunka részeként, az utolsó műhelynapon *bemutató* rendezvényt illetve foglalkozást tartanak. Ennek keretében a kidolgozó munkacsoport bemutatta a közös munka eredményeképpen megalkotott stratégiát, valamint az oda vezető folyamatot a helyben lakó és a szomszédos településekről vagy távolabbról érkező érdeklődőknek. Jó megoldásnak bizonyult az is, amikor az utolsó munkafázisok egyikébe (például a cél-program mátrix összeállításába vagy a projektek értékelésébe) bevonták a bemutatót részt vevő közönséget is. Érdekes volt az a megoldás, amikor a bemutatás részeként, az ismertetés után a meghívott gyerekek adtak címet a stratégiának.”²⁵

*A stratégiaalkotás közösségi jellege*²⁶

A megelőző részben bemutattuk a közösségi tervezés gyakorlati lépéseit a HKA-módszer keretein belül. *Az inkluzív önkormányzat-építés* című jegyzetben megismerkedhettünk a változás természetével. A változással kapcsolatban egyetlen dolog biztos: az ellenállás jelenléte. Az ellenállás kezelésére javasolt módszerek között a kommunikáció és bevonás azok a kezelési módok, amelyek hosszú távon és fenntarthatóan képesek pozitívan hatni az ellenállásra. Ha mozgósítani kívánjuk a közösség erejét, akkor tudatosan kell megterveznünk a tervezési és stratégiaalkotási folyamat lépéseit. Meg kell tervezni a stratégiaalkotó folyamat közösségi tevékenységeit. A részvételre, bevonásra ösztönző kommunikáció sikeréhez elengedhetetlen a közösség minél szélesebb körű, minél változatosabb módon, csatornákon keresztül történő megszólítása. Az önkormányzatnak kétirányú, interaktív kommunikációra kell törekednie. Ahhoz, hogy a kommunikáció eredményességéről meggyőződjön, nem elég az üzenetek célba érését felmérni; visszajelzést kell kérni arról, hogy a célcsoport értette-e, és ha értette, úgy értette-e az üzenetet, ahogy az üzenet közlője, az önkormányzat szerette volna.

²⁵ GÁSPÁR 2015, 18–21.

²⁶ Az alfejezet egyes részei szó szerinti átvételek innen: SZÁMADÓ RÓZA (2015): *Inkluzív önkormányzat*. 2., bővített kiadás. Budapest, NKE. 134–135. Elérése: http://osz.uni-nke.hu/uploads/media_items/inkluziv-onkormanyzat.original.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 06. 12.)



5. ábra

A közösségi érdek

Forrás: www.eltero.hu/news_tag/kozossegi-erdek/ (A letöltés dátuma: 2018. 06. 11.)

A kölcsönös bizalmon nyugvó kapcsolat kialakítása érdekében az önkormányzatoknak képesnek kell lenniük arra, hogy beszélgetőpartnerükre, a lakosokra egyenrangú félként tekintsenek. Mindenki a szimmetrikus, partneri kapcsolatban érzi magát jól és komfortosan, abban képes a gondolatait szabadon kifejezni, a kreativitását felszabadítani, verbálisan a lehető legárnyaltabban fogalmazni; ezzel szemben a hatalom, a státusz hangsúlyozása falakat emel, lebéníthatja a beszélgetőpartnert.

A Helyi Közösségi Akadémia programban²⁷ a kritikus úthoz rendelten határozották meg, hogy az egyes fázisok esetében hogyan biztosítható a folyamat közösségi jellege.

A HKA-program hét lépése önmagában csak egy normál stratégiatervezési modell. A pilotprogramok tapasztalatai mutattak rá, hogy ahhoz, hogy a közösségi jelleget érvényesíteni tudjuk, szükség van még további tevékenységekre, kiegészítő lépésekre, főként figyelemre.

Ennek a vizsgálatnak az eredményeként született meg a helyi közösségi stratégiaalkotás közösségi jellegének érvényesítésére vonatkozó javaslat, amelyet a 4. táblázat mutat be.

A pilotprogramok tapasztalatai szerint egyértelműnek látszott, amit később a program igazolt, hogy a stratégiaalkotás minden lépésénél vizsgálni szükséges, hogy megvalósult-e a közösség megfelelő bevonása.

A vizsgált szempontok lépésenként:

- Megtörtént-e a közösség tájékoztatása, és biztosították-e a nyilvánosságot?
- Felhasználták, beépítették-e a közösségi véleményt, tudást?

²⁷ Az ÁROP – 2.2.22 „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” című kiemelt projekt II. pillére – a Helyi Közösségi Akadémia – szól a közösségi stratégiaalkotó tréningről.

- Az érintettek konkrét javaslatait beépítették-e?
- Megvalósult-e az érintettek aktív részvétele a stratégiaalkotás folyamatában?
- A közösség közreműködött-e a döntéshozatali folyamatokban?

4. táblázat

A helyi fejlesztési stratégiaalkotás közösségi jellegének érvényesítése

	A közösség tájékoztatása, nyilvánosság	Közösségi tudás, vélemények felhasználása	Az érintettek konkrét javaslatainak beépítése	Az érintettek aktív részvétele a stratégiaalkotás folyamatában	Döntés, közreműködés a döntéshozatali folyamatban
Helyzelemzés	A közösség, az érdekelt tudnak az elemzésről és a bekapcsolódás valós lehetőségeiről.	A helyzetelemzéshez felhasználják a közösség, az érdekelt tudását, tapasztalatait (például közvélemény-kutatás).	A közösségtől, érintettektől javaslatokat kérnek, és azok beépülnek a helyzetelemzésbe.	A helyzetelemzésben aktív módon részt vesznek a közösség tagjai, az érintettek (tervezés, megvalósítás, értékelés).	A közösség tagjainak, az érintetteknek lehetőségük van dönteni a helyzetelemzés elfogadásáról vagy elutasításáról.
Jövőkép	A kialakuló, kialakított jövőképet a közösség és az érdekelt megismerhetik.	A jövőkép kialakításába beépülnek a közösség tagjainak hosszabb távú elvárásai, igényei, szükségletei.	A jövőkép kialakításában felhasználják a közösség, az érintettek javaslatait.	A jövőkép kialakítása a közösség, az érintettek közös, a nyilvánosság által kísért munkájának eredménye.	A jövőkép kialakítása, elfogadása a közösség, az érintettekkel szemben széles körben által meghozott döntés eredménye.
SWOT	A SWOT-elemzés tartalma, forrásai nyilvánosan elérhetők, a széles közönség és az érintettek által megismerhetők.	A SWOT-elemzésben tükröződik a közösség véleménye a vizsgált kérdésekről, léteznek ehhez felhasználható információforrások.	A SWOT-elemzés egyes elemeinek meghatározásában a közösség, az érintettek javaslatait felhasználják.	A SWOT-elemzésben a közösség, az érintettek közvetlenül, aktív módon, nyilvános kontroll mellett vesznek részt.	A SWOT-elemzés elfogadása a közösség, az érintettekkel szemben széles körben által meghozott döntés eredménye.
Értékrend	A mindenkori értékek, értékrendkutatások és deklarációk nyilvánosak, a közösség által megismerhetők, értékelhetők.	Közösségi, intézményi érintett körökre vonatkozó értékutatások támogatják a stratégiai értékrend kialakítását.	Az értékrend kidolgozásához a közösség tagjai, az érintettek javaslatait fogalmazzák meg.	Az értékrend kialakítása a nyilvánosság által kísért közös munkája az érintetteknek, a közösségnek.	Az értékrend konszenzusos közösségi állásfoglalást, az érintettek általi döntést, elfogadást fejez ki.
Célrendszer	A stratégiai célokat jól kommunikálják, azokat az érdekelt és a nagyközönség megismerheti.	A stratégiai célmeghatározásokban, a célok értékelésében tükröződik a közösség, az érintettek véleménye.	A célrendszerben megjelennek a közösség tagjainak, az érintetteknek a javaslatai, észrevételei.	A célokat a közösség az érintettek aktív részvételével, a nyilvánosság bevonásával határozza meg.	A célrendszerben, prioritásokban a területenként érintett csoportok jóváhagyó döntései tükröződnek.

	A közösség tájékoztatása, nyilvánosság	Közösségi tudás, vélemények felhasználása	Az érintettek konkrét javaslatainak beépítése	Az érintettek aktív részvétele a stratégiaalkotás folyamatában	Döntés, közreműködés a döntéshozatali folyamatban
Programkatalógus	A programokról, azok alakulásáról, eredményeiről kellően részletes és időszerű, aktuális információ áll rendelkezésre.	A programok kidolgozásában megvalósításukban, értékelésükben felhasználják az érintettek tudását, tapasztalatait.	A programok kidolgozása értékelése a közösség, az érintettek aktív részvételével történik.	A programok a közösség, az érintettek aktív részvételével születnek a mindenkori részletek kellő ismeretében.	A programok meghatározásában a területenként érintett csoportok egyetértő, jóváhagyó döntései tükröződnek.
Stratégia	A stratégiai dokumentumok különböző célközönségek számára nyilvánosak és elérhetőek.	A stratégiát a közösség, az érintettek nyilvános módon véleményezik, az észrevételeket figyelembe veszik.	A stratégia kidolgozásához nyilvános lehetőség van a javaslatok megfogalmazására, azok sorának követésére.	A stratégiaalkotás egészében, a végső megformálásban is lehetőség van a közösség, az érintettek aktív részvételére.	A stratégia egészéről a közösségnek, az érintetteknek módjuk van támogató vagy elutasító álláspontot kifejezni, döntést hozni.

Forrás: a szerző saját szerkesztése

*Bevonás a stratégiaalkotás egyes szakaszaiba*²⁸

A folyamat elején

A lakosok bevonásának szintje – a társadalmi részvétel, a participáció szintjei – a pusztai tájékoztatás szintjétől (amely még nem kölcsönös, de az összes következő szint alapjának tekinthető) a konzultáción át egészen a lakosok és az önkormányzat tényleges együttműködéséig vagy akár az eseti felelősség delegálásáig terjedhet.

Részvételi tervezés esetén a legfontosabb a szerepek (önkormányzat és lakosok, illetve érdekcsoportok képviselői), valamint a felelősségek tisztázása. Az önkormányzat vezetése csak akkor tud igazán megfelelni a lakosok, a helyi közösség által támasztott elvárásoknak, ha előre tisztázza a mozgásteret, vagyis azt, hogy milyen szintű részvétel lehetséges a projekt (konzultáció, együttműködés, döntésátruházás) bizonyos kérdéseiben; valamint az is fontos, hogy a projektben végül valóban megjelenjen a résztvevők nézőpontja is.

A kidolgozás fázisaiban

A részvételre ösztönző kommunikáció tudatos tervezést igényel. A kommunikáció sikeréhez elengedhetetlen a település lakosságának célcsoportokká szegmentálása. A kulcsüzenetek kidolgozása, célba juttatása célcsoport-specifikus.

Támogató feltételek:

- a törzscsoport állandósága, a meghívás és részvétel személyessége,
- a törzscsoport reprezentativitása,
- előzetes ütemezés, az időpontok tartása,

²⁸ GÁSPÁR 2015, 46–49.

- a foglalkozások dokumentálása, a helyi közönség előzetes, folyamatos és utólagos tájékoztatása,
- szerkesztőbizottság létrehozása és tényleges működése (a módszertan támogató-sával).

Azokon a területeken érdemes először elkezdni munkálkodni, ahol a probléma megoldása jelentős anyagi források hozzárendelése nélkül, például összefogással vagy közösségi munkával is megoldható, hiszen az ilyen esetek feltétlenül erősítik a közösségi összetartozást, sikerélményt jelentenek, és ösztönöznek a további együttműködésre. Fontos, hogy a megvalósítás során biztosítsunk sikerélményt, ami energiát ad a további munkához.

Egy megerősödött közösség könnyen adaptál hazai és nemzetközi példákat, amelyekkel felismerhet új lehetőségeket, találkozhat új módszerekkel, a közösségi aktivitás fenntartható, a közösség életminősége növelhető a külső gazdasági körülményektől függetlenül. Csak néhány eszközt említve: közösségi honlap, újság, helyi kalendárium készítése, önkéntes szolgálatok, tanulókörök, egyesületek alapítása, ifjúsági önkormányzat szervezése vagy akár közösségi pénzrendszer kialakítása.

Ugyanakkor nem szabad megfeledkezni arról, hogy milyen feladathoz milyen mélységű bevonás tervezése szükséges, hogy mi a közösségi tervezés ára. Az érintettek bevonásával folytatott tervezéshez mindenekelőtt megfelelő mennyiségű idő kell, hiszen az érintett személyek és csoportok azonosítása, mozgósítása, a közösségi találkozók megszervezése mind-mind időigényes. Minderre sok-sok energiát, vagy ha úgy tetszik, pénzt kell áldozni. Egyáltalán nem könnyű, sőt sokszor meglehetősen kényelmetlen a valós helyzettel, az igazsággal való szembenézés: feltárni a problémák belső okait, akár személyi okokat is, feltárni és kezelni a személyes vagy érdekkonfliktusokat, megbontani a megszokott kommunikációt.

Német önkormányzatok úgy találták, a részvételre nem csak kommunikációval lehet ösztönözni a lakosokat. A lakosok igényeinek felmérésével kialakították a kölcsönös elismerés kultúráját. Olyan materiális és nem materiális, de innovatív eszközöket dolgoztak ki, amelyekkel a település vezetése az önkéntes munkáját honorálja: segíti elhelyezkedését, beiskolázását, kulturális vagy sportolási lehetőségekhez juttatja, közös vacsorára invitálja, vagy lehetővé teszi, hogy megjelenjen a nyilvános szférában, például interjút készítenek vele tévében, rádióban.

Az utókövetésben

Ahhoz, hogy a stratégia folyamatosan élő, aktuális maradjon, szükség van egy sajátos, ezeket a folyamatokat szemléletben és szervezetileg is támogatni képes intézményrendszer kialakítására, amelynek elemei lehetnek például:

- online felület a stratégia követésére,
- civil szervezet a stratégia karbantartására és megvalósulásának figyelésére,
- az egyes stratégiai területek, programok megállapodásos civil „felügyelete”,
- az egyes programok megvalósítása az érintettek által,
- időszakos tájékoztatók, fórumok a stratégia megvalósulásáról.

A 77 településre kiterjedő HKA közösségi bázisú stratégiaalkotási program keretében egyes esetekben már a folyamat kezdetén, másutt annak menetében létrehoztak nyilvános felületet

a stratégiával kapcsolatos helyi közösségi kommunikáció és ezen keresztül a bevonás támogatása érdekében. Erről ad részletesebb, számszerű információt a 6. ábra.

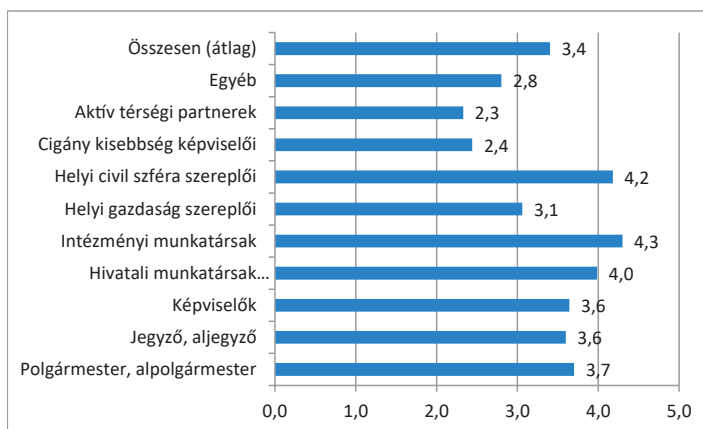
A HKA-program tréneinek módszertani visszajelzései a programról és a bevonásról

A trénerek minden helyszínről megadott értékelési szempontrendszer szerint készítettek értékelést, tettek kiegészítéseket és javaslatokat. Ezek részletesen a Molnár Katalin által szerkesztett *A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás – Módszertani ajánlások és kiegészítések* című tanulmányban olvashatóak.

A trénerek közül többen jelezték, hogy – tekintettel a módszer összetettségére – a program megvalósítása rutinos, felkészült trénereket kíván. A módszer a racionális stratégiaalkotási elemek mellett azt is megkívánja, hogy a résztvevők a tényszerű, racionális gondolkodáson túl képesek legyenek az érzelmi ráhangolódásra, a kreativitásra vagy éppen a jelentől való elrugaszkodásra is.

A részvételi tervezés egyik sikerkritériuma az érintettek bevonása a műhelymunkába.

A 6. ábra mutatja, hogy a helyi közösségi akadémiák programjában a 77 településen végrehajtott közösségi bázisú stratégiaalkotási folyamatban mennyire sikerült *az érintettek bevonása*. (Az adatok a trénerek jelentései alapján, a trénerek 1–5-ig adott „osztályzatai” az érintettek bevonásának, közreműködésének sikerességére.)



6. ábra

Érintettek bevonása a részt vevő csoportok szerint

Forrás: GÁSPÁR 2015, 46–49.

Az egyik legnehezebb feladat a meghívandók körének gondos kialakítása és a meghívásuk. Itt hiába a legjobb módszertan (szisztematikusan végigmehetünk a különböző szektorokon, megbeszélhetjük, hogy ki kit fog beszervezni a jelenlévők közül stb.), a részvétel mégis esetleges lesz. A sikeresség függ a településvezetés szándékától, az esemény vélt fontosságától, presztízstől. Néha épp az a baj, ha a meghívandókat a település vezetője ajánlja,

néha pedig az a baj, ha nem. A megfelelőképpen feltérképezett háttérinformációk nélkül teljesen esetleges, hogy milyen tréneri stratégia visz sikerre, vagy éppen okoz problémát.

A diagramból jól látszik, hogy a HKA esetében a polgármesteri hivatalok, a helyi intézmények és a civil szervezetek munkatársai képviseltették magukat a legmagasabb számban. A legkevésbé a térségi partnereket, a kisebbség képviselőit sikerült bevonni.

CLLD – közösségvezérelt helyi fejlesztések²⁹

Az elmúlt húsz év során hatékony és eredményes eszköznek bizonyult a fejlesztéspolitikák megvalósításában a közösség által irányított helyi fejlesztés (CLLD) LEADER-szemléletmódja,³⁰ amely az EU strukturális alapjaiból finanszírozott kezdeményezésből nyert tapasztalatokon alapul, és amely a vidéki élet szereplőit segíti az adott régió hosszú távú lehetőségeinek átgondolásában. Az Európai Bizottság ezt a megvalósítási módszert más közösségi kezdeményezésekben is támogatta, ilyen például az URBAN³¹ és az EQUAL-kezdeményezés.³² A már 1991 óta folyamatos EU-támogatásban részesülő LEADER-program a vidékfejlesztési politika fontos elemévé vált, és egész Európában széleskörűen elfogadott. Ennek eredményeként egy sor útmutató és kézikönyv készült, hogy átsegítsék a helyi partnerségeket a CLLD-folyamat elindításának első kritikus lépésein. Idetartozik az online LEADER Toolkit7, az URBACT Local Support Group Toolkit9³³ is.

Az, hogy egy helyi stratégiai partnerség indítása mennyi időt és erőforrást igényel, meghatározza a helyi szereplők tapasztalata, képességei, a helyi környezet. Az útmutató megállapítása szerint a teljes ciklus még ez irányú tapasztalattal rendelkező közösségekben is általában hat hónap és egy év közötti időt vesz igénybe. A helyi közösségek különbözőek és összetettek, így a CLLD indítása is komplex folyamat lesz.

Közösségvezérelt helyi fejlesztés nyolc alaplépésben

Egy CLLD-folyamat indítása egy sor ismétlődő, a három alapvető komponens – a stratégia, a partnerség és a terület – megtervezésével és alakításával kapcsolatos lépésre vagy ciklusra bontható le. Ezeket szokták a CLLD „három pillérének” is nevezni. Ezen területek egymásra hatása képezi az alapját az alulról építkező „paradigmaváltásnak”, amely a CLLD alapzata.

²⁹ Iránymutatás a közösségvezérelt helyi fejlesztésről helyi szereplők számára (2014. augusztus): *Európai strukturális és beruházási alapok*. 2. változat. Elérhető: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors_hu.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 05. 06.)

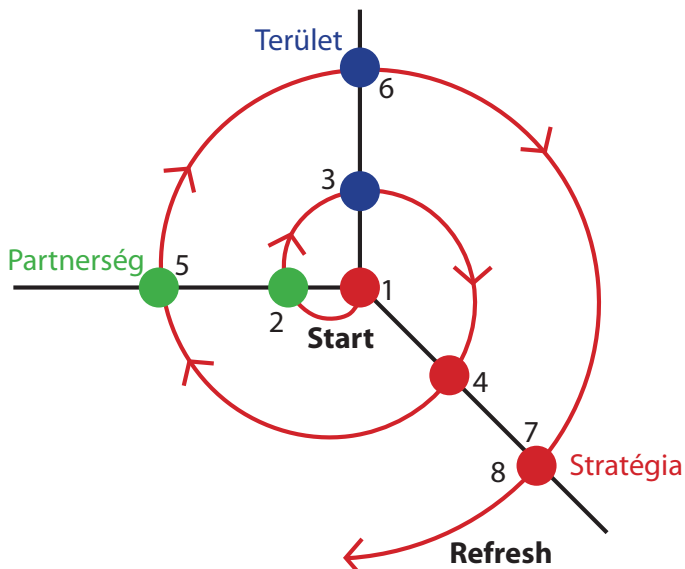
³⁰ LEADER: Liaison Entre Actions pour le Développement de l’Economie Rurale – a vidék gazdasága és a fejlesztési intézkedések közötti kapcsolatok.

³¹ Az ERFA URBAN II közösségi kezdeményezése 2000 és 2006 között Európa különböző részein, korlátozott számban a városi területek gazdasági és társadalmi megújulását elősegítő innovatív stratégiákat támogatott. Az URBAN közösségi kezdeményezés 1994 és 1999 között működött.

³² Az ESZA EQUAL kezdeményezése 2000 és 2006 között a munkaerőpiachoz kapcsolódó hátrányos megkülönböztetés és egyenlőtlenségek csökkentését célzó innovatív, nemzetközi projektekre koncentrált.

³³ *LEADER Toolkit7, az URBACT Local Support Group Toolkit9*. Elérhető: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

Ezek a lépések³⁴ egy spirálként ábrázolhatók:



7. ábra

A CLLD-terület, partnerség és stratégia hármasságának spiráldiagramja az idő múlásával

Forrás: Iránymutatás 2014

1. Döntsük el, mit akarunk megváltoztatni! – stratégia

A CLLD megfordítja a hagyományos felülről építkező fejlesztési megközelítéseket, és a helyi szereplők jövőképéből indul ki: abból, hogy hová szeretnének eljutni, illetve hogy mit kell megváltoztatni annak érdekében, hogy eljussanak oda. A helyi szükségletekre való reagálás az elsődleges, és a finanszírozás csupán a cél eléréséhez szükséges eszköz.

A stratégia megtervezésében az első és legfontosabb lépés, amelyet nem szabad elsi-etni, hogy a helyi szereplők egyértelmű megállapodásra jussanak a tekintetben, hogy „mit akarnak megváltoztatni”.

2. Építsünk bizalmat, és kössünk szövetséget azokkal az emberekkel, akik segíthetnek a változtatás megvalósításában! – partnerség

Ez a lépés rendszerint párhuzamosan történik az arról szóló döntéssel, hogy mit akar a közösség megváltoztatni. A legtöbb közösségben olyan feszültségek, rejtett motivációk és mélyen rejlő történelmi sérelmek munkálnak, amelyek feltárása elegendő időt igényel.

³⁴ Természetesen ezeket a lépéseket a különböző helyzeteknek megfelelően különféleképpen lehet felbontani és csoportosítani.

Ez elősegíthető olyan formális eszközök alkalmazásával, mint az „érdekelte felek elemzése”, amely módszer egy sor jellemző – például érdekeltségi szintjük és eredménybefolyásolási képességük – alapján térképezi fel a különböző érdekelt feleket.³⁵

Az egyéni és csoportos beszélgetések segíthetnek a hosszabb távú közös célok, valamint az olyan rövidebb távú tevékenységek tisztázásában, amelyek gyors hasznot hozhatnak és támogatást építhetnek. Az ilyen megbeszélések segíthetnek továbbá annak tisztázásában, hogy ki miben jó, valamint a formális partnerség létrehozása iránti elkötelezettség szintjének megállapításában. A formális partnerségi struktúra elhamarkodott létrehozása helyett hasznos lehet először egy informális munkacsoportban való együttműködés révén építeni a bizalmat és gyűjteni a tapasztalatokat.

3. Határozzuk meg a területünk határait! – terület

A CLLD e tekintetben is különbözik a hagyományos fentről építkező szemléletmódotól abban az értelemben, hogy a megcélzott területeknek nem kell előre meghatározott köz-igazgatási határokhoz igazodniuk. Ugyanakkor a nemzeti vagy regionális hatóságoknak jelezniük kell, hogy milyen területtípusok lehetnek, illetve nem lehetnek jogosultak, és egyértelmű kiválasztási kritériumokat kell megadniuk. E széles keretek között dönthetnek a helyi szereplők a céljaik eléréséhez leginkább megfelelő határokról.

Ez először is annak biztosítását jelenti, hogy a terület elég nagy legyen, és elegendő „kritikus tömeggel” rendelkezzen a célok eléréséhez, ugyanakkor ne legyen túl nagy ahhoz, hogy ezzel azt kockáztassák, hogy a közösség elveszíti az irányítást. Végül fizikai, társadalmi és/vagy gazdasági értelemben, valamint a stratégia céljai tekintetében koherensnek kell lennie.

4. Készítsünk helyi változtatási stratégiát a helyi emberek bevonásával az ő szükségleteik alapján! – stratégia

Amint széles körű egyetértés alakult ki a tekintetben, hogy a közösség min akar változtatni, ki tud segíteni ennek megvalósításában, és mi a beavatkozás hozzávetőleges földrajzi területe, egy helyi stratégia elkészítése lehetővé teszi az arra vonatkozó további részletek kidolgozását, hogy mindez hogyan érhető el. Ehhez objektív adatokra és tényekre van szükség a területre vonatkozó erősségekről, gyengeségekről, lehetőségekről és veszélyekről, továbbá a közösség teljes bevonására annak érdekében, hogy megértsék, ezek a tényezők miként hatnak legfontosabb szükségleteikre, és hogyan kezelhetők.

A helyi fejlesztési stratégia válik a CLLD megvalósításának ütemtervévé, és a partnerek a szerint választanak és támogatnak projekteket, hogy azok hogyan járulnak hozzá a stratégia célkitűzéseikhez.

5. Állapodjunk meg egy partnerségi struktúráról, és tisztázzuk, hogy ki mit csinál! – partnerség

A helyi közösségek különböző képességi szintekkel, az együttműködést és/vagy konfliktusokat illetően különböző múlttal és nagyon sokféle intézményi kultúrával rendelkeznek.

³⁵ *URBACT Local Support Group Toolkit*. Elérhető: http://urbact.eu/fileadmin/general_library/URBACT_Toolkit_online_4.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

Emiatt a tapasztalatok azt mutatják, hogy rendkívül fontos a partnerséget úgy megtervezni, hogy az igazodjon a helyi környezet realitásaihoz.

Mindazonáltal két általános modell létezik. Az egyikben egy teljesen új jogi személyt hoznak létre, amely összehozza a helyi partnereket. A körülményektől függően ennek különböző formái lehetnek (bár a legtöbb nonprofit szervezet). Bármilyen jogi formát választanak, a szervezetnek nagy általánosságban képviselnie kell a stratégia által érintett helyi érdekelteket, nyitottnak, átláthatónak és elszámoltathatónak kell lennie mind a helyi emberek, mind az alapítók felé.

A másik modell akkor alkalmazható, amikor nincs szükség kiegészítő struktúrára vagy illet nem kívánnak létrehozni, és/vagy amikor nyilvánvalóan előnyös egy tapasztalt partner adminisztratív kapacitását igénybe venni. Ebben az esetben a tapasztalt partner lehet a „felelős testület” jogi és adminisztratív célból, míg a többi partner valamilyen döntéshozó vagy kiválasztási bizottságot alkot a projektek számára. Ugyanakkor a képviselőre, nyitottságra, elszámoltathatóságra és átláthatóságra ugyanazon elvek vonatkoznak, mint az első modellben.

6. A határok kiigazítása – terület

A helyi fejlesztési stratégia elkészítésének és a partnerség felépítésének folyamatában kiderül, hogy bizonyos ügyekkel könnyebben meg lehet birkózni, ha a terület más részeit is bevonják. Például lehet, hogy egy vidéki területnek figyelembe kell vennie egy helyi mezővárost, vagy lehet, hogy egy hátrányos helyzetű peremvárosnak tekintetbe kell vennie a helyi munkahelyeket és szolgáltatásokat nyújtó területekkel való kapcsolatokat. Hasonlóképpen előfordulhat, hogy egy, a partnerségben potenciálisan hasznos szövetséges kívül találja magát az eredeti határokon. Lehet, hogy a különböző uniós alapok által finanszírozott helyi kezdeményezések közötti szinergia a határaik kiigazításával javítható.

Mindezen okok miatt a beavatkozás pontos határait valami olyan képlékeny dolognak kell tekinteni, amely a változó körülményekhez igazítható. Valójában a CLLD a helyi partnerségeknek egy sor alternatívát kínál a különféle léptékű problémák kezelésére. Például lehet, hogy a szomszédos helyi partnerségek mindegyike külön koncentrálna egy bizonyos alap által finanszírozott műveletekre, de aztán igénybe veszik az együttműködési intézkedéseket, vagy közösen vesznek részt egy másik alapon olyan problémák esetében, amelyeket a legjobban egy másik, határokon átnyúló szinten lehet megoldani. A CLLD rugalmas menüvel szolgál annak biztosítása érdekében, hogy a határok feleljenek meg a kialakuló helyi szükségleteknek, és ne legyenek rögzítve egy adott időpontban. Ugyanakkor a terület kiterjesztését minden esetben óvatosan kell kezelni. A legtöbb nyomás a területek megnagyobbításának irányába mutat, de ez nem járhat a helyi identitás érzésének és a valódi közösségi részvételnek az elvesztésével.

7. Cselekvési terv és finanszírozási kérelmek készítése – stratégia

Amint a partnerség megállapodott arról, hogy mit akar megváltoztatni, és világos „beavatkozási logikát” határozott meg, amely megmutatja, hogyan lehet e változást mérni, és milyen intézkedés vezethet sikerre, ezeket az általános szándékokat egy reális cselekvési

tervbe és finanszírozási kérelembe kell átültetni. Sok részletes útmutató van arra, hogyan lehet ezt a szakaszt elvégezni.³⁶

Ebben a szakaszban minden kérelmező azzal a kihívással néz szembe, hogy elegendő részlettel kell szolgálnia a terv hitelessé tételéhez, ugyanakkor meg kell tartania a rugalmasságot, hogy reagálni tudjon előre nem látott körülményekre. A tagállamok, régiók és helyi partnerségek különböző módon kezelik ezt a kihívást. Ugyanakkor fontos megmutatni, hogy az ütemterv, valamint a fő tevékenység típusoknak szentelt emberi és pénzügyi erőforrások megfelelnek a korábban azonosított szükségleteknek, és észszerű esély van a kívánt változás elérésére.

Hasonlóképpen, a partnerségnek szemléltetnie kell, hogy rendelkezik azon szakmai ismeretekkel, rendszerekkel és eljárásokkal, amelyek biztosítják a terv eredményes és átlátható módon történő megvalósítását.

8. A stratégia időszakos felülvizsgálatát, értékelését és frissítését szolgáló rendszer létrehozása

Amióta a helyi fejlesztési stratégiák előkészítésének legutóbbi fordulója elkezdődött 2007-ben, a gazdasági válság sok országban súlyosan érintette a helyi partnerségek helyzetét. Ugyanakkor a partnerségeknek még a viszonylagos stabilitás idején is szükségük van olyan mechanizmusokra, amelyekkel megméri, milyen mértékben érhetik el a várt eredményeket, és tanulhatnak a múlt hibáiból és sikereiből. A LEADER felülvizsgálatában az Európai Számvevőszék úgy érvelt, hogy szükség van a helyi fejlesztési stratégiák nyomon követésének, önértékelésének és külső értékelésének javítására és a rendszeres tevékenységek közé sorolására egy betanulási ciklus részeként.

E nyolc lépés helyes megtételéhez időre és erőfeszítésekre van szükség.

CLLD-stratégia kötelező tartalma

Az útmutató az egységes struktúra és a minőségi elvárások teljesítése érdekében meghatározta, hogy egy CLLD-stratégiának legalább a következő elemeket kell tartalmaznia:³⁷

- a) a stratégia által lefedett terület és lakosság meghatározása;
- b) a terület fejlesztési szükségleteinek és lehetőségeinek elemzése, beleértve az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek elemzését;
- c) a stratégia és célkitűzései leírása, a stratégia integrált és innovatív jellemzőinek leírása és a célkitűzések hierarchiája, beleértve a kimenetek vagy eredmények mérhető célértékeit. Az eredmények tekintetében mennyiségi és minőségi célértékek egyaránt meghatározhatók. A stratégia összhangban van valamennyi részt vevő releváns programjaival;
- d) a stratégia kidolgozásába történő közösségi bevonás folyamatának leírása;

³⁶ Lásd például *LEADER*. Elérhető: http://enrd.ec.europa.eu/leader/en/leader_en.cfm
FARNET. Elérhető: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/tools/implementing-axis-4>
URBACT. Elérhető: http://urbact.eu/fileadmin/general_library/URBACT_Toolkit_online_4.pdf

³⁷ Iránymutatás 2014

- e) egy cselekvési terv, amely bemutatja, hogyan történik a célkitűzések alapján az intézkedések meghatározása;
- f) a stratégia irányítási és monitoringintézkedéseinek leírása, amely bemutatja, hogyan képes a helyi akciócsoport végrehajtani a stratégiát, valamint az értékelésre vonatkozó konkrét intézkedések leírása;
- g) a stratégia pénzügyi terve, beleértve az egyes érintett ESB-alapokból tervezett forráselosztást.

Városi CLLD

A különböző megközelítések, ágazati politikák és közösségvezérelt stratégiai tervezés kombinációja növeli az integrációt.

A városokban a nagyobb lakosságszám, a nagyobb méret, a lakosság elidegenedett szkepticizmusa sok esetben nehezíti meg a bevonást, a közösségi részvételt a stratégiai tervezési folyamatokban. A CLLD metódusa felhasználható alulról építkező tevékenységek eszközeként, hozzájárulva az integrált városfejlesztéshez.

Munka marginalizálódott közösségekkel

A városi CLLD valódi lehetőséget kínál a marginalizálódott közösségekkel való munkára, de ezekben az esetekben különös figyelmet kíván a kapacitásfejlesztés annak érdekében, hogy az akciócsoportok irányítási képessége biztosítva legyen. Egy URBACT-hálózat részeként a NODUS Alba Iulia kidolgozott egy helyi stratégiát átfogó megoldást a romániai Gyulafehérváron. Alkalmazásával roma közösségek részt vehettek a város egyik kerületében levő hátrányos helyzetű lakótömbök fejlesztésének tervezésében. A roma és nem roma közösségek közötti bizalom hiánya miatt külső segítséget vettek igénybe. Jelentős mikroméretű javulásokat értek el, beleértve egy elhanyagolt hátsó udvar játszótérre alakítását.

Regionális stratégiák kidolgozásának folyamata

G. Fekete Éva megállapítása szerint a regionális stratégiák legsikeresebben olyan munkacsoportokban dolgozhatók ki, amelyek a stratégia érintettjeiből és szakértőkből állnak. A megvalósítás és fenntarthatóság feltétele az érintettek aktív részvétele a tervezésben, míg a szakértők részvétele segítheti az ötletek felszínre hozását támogató módszertan biztosítását, az általuk más térségekben látott megoldások (jó vagy rossz gyakorlatok) tapasztalatainak megosztását, a friss nézőpontból felfedezhető értékek meglátását és az azonosított és összegyűjtött tudás, tényezők, tervezés szakszerű dokumentációját és összeállítását. E megközelítés szerint a különböző csoportok által végzett egyes munkarészek elkülöníthetők egymástól.

„Így beszélhetünk:

- a) csoportmunkáról, amikor a helyi munkacsoport tagjainak bevonásával kerül sor a stratégia alapkérdéseinek felvázolására, ill. eldöntésére – főszereplők: politikusok,
- b) terepmunkáról, amikor a helyi munkacsoport és a külső szakértők a szélesebb közvélemény és az adottságok mélyebb megismerése érdekében, valamilyen munkamegosztásban a térségben élőkkel közvetlen kapcsolatot alakítanak ki – főszereplők: végrehajtók,
- c) szakértői munkáról, amikor a külső szakértők szakmai ismereteik bázisán készítenek elemzéseket és dolgoznak ki javaslatokat – főszereplők: tervezők.

Az egyes munkafázisok a stratégia készítése során váltják egymást.”³⁸

A regionális (megyei) tervezés során kiemelten fontos, hogy ebben a „vég nélküli” tervezési folyamatban az egyes időszakokban készüljenek az adott intervallum eredményeit írásban rögzítő dokumentumok, amelyeket el kell fogadnia az összes erre feljogosított testületnek (például képviselő-testület, megyei közgyűlés). *Az inkluzív önkormányzat-építés* című jegyzetben bemutatjuk az EU-s kohéziós politika alapelveit, amelyek közül a programozás az egyik. Ennek értelmében a kohéziós politika nem projekteket támogat, hanem az EU célkitűzéseivel és prioritásaival összhangban álló, többéves nemzeti programokat. A szakmai színvonal garantálása és a régiós vagy megyei tervek nagyobb térségi és nemzeti tervekbe való illeszkedése érdekében a vonatkozó szabályozási keretek meghatározzák a területfejlesztési koncepciók és programok néhány kötelező tartalmi és formai elemét.

³⁸ G. FEKETE 2013, 28.

Előkészítés

Tervezési munkacsoport

A regionális tervezési folyamat előkészítése során az első lépés annak meghatározása, hogy kiket szükséges bevonni a tervezési folyamatba. A kérdésre, hogy kiket vonjunk be, nem könnyű a válasz. A legegyszerűbbnek tűnő válasz, hogy a kulcsembereket, a meghatározó személyeket.

- Térségi tervezésnél a tapasztalatok szerint az alábbiakat tekinthetjük „kulcsemberek”:
1. választott vagy kinevezett gazdasági, önkormányzati, civil szervezeti vezetők,
 2. nagy tekintéllyel rendelkező emberek (most nincs vezető beosztásban, de korábban lehet, hogy abban volt, nagy tudású, nagy tapasztalattal rendelkező szakember, köztisztviselőben álló vállalkozó),
 3. informális döntéshozók, döntéselőkészítők (háttérben maradó, de a döntéshozókat befolyásoló, számukra a döntéseket előkészítő személyek),
 4. kiemelkedő társadalmi aktivitású emberek (társadalmi szervezetek aktivistái, sok emberrel kapcsolatot tartó közösségi »motorok«),
 5. külső összekötő (kifelé kapcsolatokkal rendelkező, a térségen kívüli, feltehetően a térség számára hasznos tapasztalatokkal bíró személyek).³⁹

Az összetétel szempontjából figyelemmel kell lenni a tervezési fókusz szerinti szakmai, ágazati szakértői jelenlétre (helyi tudással rendelkezők), a társadalmi rétegződés szerinti képviseletre is. Emellett fontos a szakmai, területi, társadalmi rétegek szerinti reprezentáció is. A folyamat elfogadottsága, a szükségletek megfelelő figyelembevételére és az esélyegyenlőségi elvárásoknak való megfelelés érdekében is figyelmet kell szentelni a terület fejlődése szempontjából fontos társadalmi csoportok (vállalkozók, fiatalok, idősek, nők, vallási, etnikai csoportok, fogyatékkal élők stb.) képviseletének biztosítására.

A hatékonyság érdekében szerencsés, ha vannak a csoportban olyan széles látókörrel rendelkezők, akik képesek a dolgokat felülről, összefüggéseikben vizsgálni, a részkérdéseket pontosan, körültekintően kifejteni, továbbá a szervezéssel kapcsolatos aprólékos munkák elvégzésére, valamint megfelelő íráskészséggel rendelkezőkre is szükség van. Kell, hogy a csoport rendelkezzen olyan taggal (tagokkal), aki két lábbal áll a földön, racionális, tényekre koncentrálni, továbbá kell olyan is, aki elég képzett és gyakorlott a pénzügyi tervezés és menedzselés terén. Ugyanakkor a sikeresség elengedhetetlen feltétele, hogy a csoport kompetenciái között szerepeljen a képesség az emberi kapcsolatok menedzselésére, csoportvezetésre, innovatív, kreatív gondolkodásra és az emocionális, az emberek problémáit átérző gondolkodásra. Végül, de nem utolsósorban elengedhetetlen, hogy mind a folyamatos, kitartó munkavégzés, mind a kampányjellegű, nagy megterhelést jelentő munkák elvégzésére is legyen jelöltünk.

Ha a folyamatot meghatározó személyekkel sikerült véglegesítenünk a listát, akkor – a tervezett létszámnak megfelelő meghívotti körben – küldhetjük ki a meghívót az első helyi csoportmunkára. Ebben szükséges megadni a legfontosabb információkat (a tállalkozó célját, helyszínét, időpontját és várható időtartamát). Érdemes visszajelzést kérni,

³⁹ G. FEKETE 2013, 29.

hogy részt tudnak-e venni, vagy hogy esetleg csak a számukra kedvezőtlen időpont miatt nem tudnak eljönni, de egyébként szívesen részt vennének a munkában.

Az előkészítés során az első munkacsoportülésnek kiemelt jelentősége van, hiszen itt van lehetőség együttesen megalkotni a csoportmunka szabályait, kereteit, amelyek az alábbiak:

1. megegyezés a célokban,
2. a folyamat tervezett mérföldköveinek meghatározása,
3. hol és milyen gyakorisággal tartanak találkozót,
4. a részvétel módja, a résztvevők vállalásai és terhei,
5. a csoporton belüli munkamegosztás, feladatok, felelőségek, szerepek,
6. a csoport belső kommunikációs csatornáit, módja és szabályai (például e-mailes körlevelek, saját honlap stb.), emlékeztetők, dokumentumok keletkezése, véleményezése és elfogadása (a tagok által képviselt emberek, szervezetek véleményének becsatornázása),
7. külső kommunikáció, nyilvánosság,
8. külső szakértők bevonása,
9. döntéshozás – ki, milyen eljárással fogadja el az elkészült részanyagokat, majd a végeredményt, a tervezés tervének elkészítése. A tervezés tervének minimálisan tartalmaznia kell, hogy ki a folyamat megrendelője, a tervezés célját, hatókörét (területi, tartalmi) időkeretét (például megyei foglalkoztatási stratégia 2030), a tervezés alapelveit és a tervvel kapcsolatos elvárásokat, milyen előzményekre, feltételezésekre épít a jelenlegi tervezés, a tervezési folyamat munkafázisait és az alkalmazni kívánt módszertani eszközöket és a feladat elvégzésének várható időigényét. A lehetőségekhez mérten meg kell határozni a bevonni szükséges kompetenciákat és a bevonandó szakértők körét.
10. a tervezés költségei.

A programozás ciklusának megfelelően az alábbi tervezési feladatokkal kell számolni:

1. előkészítés,
2. indító workshop,
3. helyzetértékelés,
4. pozicionálás,
5. jövőkép megalkotása,
6. célok kitűzése,
7. programok, alprogramok kidolgozása,
8. szervezeti háttér,
9. ütemezés,
10. forrástérkép,
11. monitoringrendszer kialakítása,
12. ex-ante értékelés,
13. végső legitimálás.

Minden szakasznak van egy minimális és egy optimális időigénye, melyek függenek a területi szinttől, a terület nagyságától, a terv típusától, de az aktuális jogszabályoktól is (például az egyeztetés menetét és határidőit jogszabály szabályozza).⁴⁰

Helyzetelemzés, helyzetértékelés

Információgyűjtés a regionális stratégia helyzetértékelő munkarészének kidolgozásához

Ahhoz, hogy idő- és erőforrás-pazarlás nélkül, de a lehetőségeknek megfelelő legszélesebb körben szerezzük be a szükséges adatokat, az elemzésekhez szükséges mutatók meghatározását két lépésben végezzük el:

„1. lépés, koncepcionális: megvizsgáljuk, hogy a vizsgálandó témának milyen tényezői vannak, és ezen tényezők között milyen összefüggések, törvényszerűségek léteznek. Különösen fontos az úgynevezett indikátorhatás feltárása és ezáltal olyan mutatók keresése, melyek más tématerületen jellemző változások követésére is alkalmasak.

2. lépés, operacionalizálás: megkeressük, hogy az egyes tényezőkhöz milyen adatok érhetők el, ezekből az adatokból milyen mutatókat képezzünk, és azt is meghatározzuk, hogy milyen számítási módszereket használjunk.

A külső környezet elemzéséhez szükséges információk több térségre együttesen szedhetők össze. Információforrásként az OECD, az ENSZ és az EU adatbázisai, speciális felmérések eredményei használhatók.⁴¹

5. táblázat

A regionális stratégiák információigénye

A) A külső környezet jellemzői	B) Belső térségi adottságok
<ul style="list-style-type: none"> • centrumok és perifériák • globális környezeti kérdések 	<ul style="list-style-type: none"> • földrajzi, geopolitikai helyzet értékelése • természeti és kulturális adottságok, a környezet állapotának értékelése (domborzat, ásványkincsek, éghajlat, talaj, vízrajz, élővilág, épített örökség)
<ul style="list-style-type: none"> • demográfiai trendek 	<ul style="list-style-type: none"> • társadalmi adottságok értékelése (népesedés, népesség összetétele, kultúra, foglalkoztatottság, szociális helyzet, közösségek, részvétel)
<ul style="list-style-type: none"> • (világ)piaci trendek • innovációs, technikai trendek 	<ul style="list-style-type: none"> • a gazdaság helyzetének értékelése (vállalkozások, termelő infrastruktúra, teljesítmény, jövedelmek, foglalkoztatási szerkezet, K+F és innovációs potenciál, beruházások, közigazgatási szolgáltatások)
<ul style="list-style-type: none"> • urbanizációs trendek 	<ul style="list-style-type: none"> • életkörülmények értékelése (lakások, humán szolgáltatások, kereskedelmi szolgáltatások)

⁴⁰ G. FEKETE 2013, 32.

⁴¹ G. FEKETE 2013, 33.

A) A külső környezet jellemzői	B) Belső térségi adottságok
<ul style="list-style-type: none"> • területi különbségek változása 	<ul style="list-style-type: none"> • térszerkezeti kapcsolatok értékelése (település-hálózat, közlekedés, információs rendszerek, műszaki hálózatok, gazdasági hálózatok, társadalmi hálózatok)
<ul style="list-style-type: none"> • magasabb szintű stratégiák • versenytársak stratégiái 	<ul style="list-style-type: none"> • fejlesztési kapacitások értékelése (intézmények, a fejlesztés pénzügyi forrásai, szellemi források, társadalmi tőke)

Forrás: G. FEKETE 33.

1. Szükséges információk összegyűjtése.
2. Adatgyűjtés másodlagos forrásból (statisztikai adatok, dokumentumok, könyvek, tanulmányok).
3. Adatgyűjtés közvetlen forrásból (megfigyelés, kérdőíves lekerdezés, interjúkészítés).
4. Adatbázisok szervezése.

Helyzetelemzés, helyzetértékelés

A regionális helyzetértékeléshez elvégzendő elemzések:

- a fejlesztéssel szembeni elvárások és a fejlesztési igények meghatározása,
- a külső környezet elemzése,
- a helyi adottságok elemzése,
- a versenypozíciók, a konkurencia és a potenciális szövetségesek elemzése.

Módszerek:⁴²

- dokumentumelemzések,
- leíró statisztikai elemzési módszerek (középértékek, szórás, koncentrációs együttható),
- sztochasztikus kapcsolatok kimutatása: korreláció, regresszió,
- idősoros elemzések,
- interjúk feldolgozása.

A stratégia megalkotása

Pozicionálás

A pozicionálással tudjuk megvizsgálni, hogy az adott régió helyzete hogyan viszonyul – megadott szempontrendszer szerint – más régió helyzetéhez. Vannak-e komparatív előnyei, milyen problémákkal kell szembenéznie. Ezt vizsgálhatjuk kvantitatív és kvalitatív módszerekkel.

A kvantitatív elemzés során használhatjuk a SWOT, PEST, fókusz- vagy miérttechnikát.

⁴² A módszereket csak felsoroljuk annak érdekében, hogy a szaktanácsadó ismerje, hogy itt milyen választási lehetőségei vannak. Ezen tantárgy keretein belül ezekkel a módszerekkel nem foglalkozunk részletesen.

Prognózisok és a jövőkép megfogalmazása

„A prognózis készítéséhez előrejelző és előrelátó módszereket egyaránt használhatunk.

Az előrejelző (*forecast*) módszerek a helyzetelemzésre alapozva, az elmúlt időszak tendenciáit előrevetítve, a tényezők közötti numerikus összefüggések felállításával, vagy a hasonló adottságú térségek folyamatait elemezve kísérelnek meg a jövőre vonatkozó következtetéseket levonni.

Az előrelátó (*foresight*) módszerek alkalmazásakor a résztvevők meglévő tudásukra, tapasztalataikra, kreativitásukra alapozva értelmezik a világot, abban a térség helyzetét, értékeléssel és gondolkodással, víziók alkotásával fogalmazzák meg a számukra kívánatos jövőképüket.⁴³

Prognóziskészítésre alkalmazható technika – többek között – a szenáriókészítés⁴⁴ és a Delphi technika, amikor az ötletbörze módszerével, többfordulós megkérdezéssel tárjuk fel a változások lehetséges irányait.

Jövőkép alkotása

A jövőkép a közösség értékrendjének megfelelő reális jövőbeni állapot rögzítése. „A jövőkép átgondolása során, a prognózisokban feltárt alternatívák segítségével magunkat a 10–15 évvel későbbi helyzetbe képzelve, választ kell adnunk az alábbi, a helyzetértékelésnél sorra vett kérdésekhez hasonló felvetésekre:

- Mi őrződött meg?
- Mi változott? Kik kerültek jobb, kik rosszabb helyzetbe?
- Mi jellemzi a gazdaságot szektorai, ágazatai, eredményessége, külső kapcsolódásai alapján?
- Mi jellemzi a társadalmat a népesség összetétele, közösségei, az öngazgatás szintje és színvonala alapján?
- Milyenek a munka- és életkörülmények?
- Mi viszi előre a fejlődést, a megújulást? Mi biztosítja a fejlődés technikai, humán és pénzügyi feltételeit?
- Hogyan értékelik mások a térséget?⁴⁵

A jövőképben azt mondjuk meg, hogy mit hagyunk az utódainkra. Tükröznie kell az adott térség, közösség értékeit és szükségleteit, valamint reális választ kell adnia a térség fejlődési kérdéseire.

Fejlesztési célok kijelölése

Ha alapos és jó volt a helyzetelemzésünk, és jó SWOT-elemzést, illetve problémafát készítettünk, a jövőképünk ambiciózus és reflektál a szükségletekre, tükrözi az értékeinket, akkor azok a területek, ahol beavatkozásra van szükség, szinte maguktól feltárnak.

⁴³ G. FEKETE 2013, 58.

⁴⁴ A forgatókönyvek a jelen jövőbe való kivetítését valósítják meg az egymás után következő események, tendenciák közötti logikai kapcsolatok feltárásával, értékelésével.

⁴⁵ G. FEKETE 2013, 60.

„A kistérségi fejlesztések szokásos céljai három nagy csoportba sorolhatók:

- A fejlesztés leggyakrabban megjelölt, úgynevezett általános céljai a jövedelemszint növelésére, a foglalkoztatottsági színvonal javítására, bizonyos termékek vagy szolgáltatások elérhetővé tételére, a lakáshelyzet javítására vagy az oktatás, képzettségi szint javítására irányulnak.
- A problémamegoldó célok a feltárt gyenge oldalak megerősítését, valamely, eddig kihasználatlan erősség vagy erősségek kibontakozását, a munkanélküliség csökkentését, a szegénység csökkentését, az egészségügyi problémák csökkentését, az írástudatlanság csökkentését célozzák meg. Meghatározásukat segíti a problémafa átfordítása céljába.
- Az innovációs célok új termékek, szolgáltatások vagy üzem kiépítésére, más eljárások, módszerek bevezetésére, a turizmus fejlesztésére, a szórakoztatás fejlesztésére, a korábbinál kvalifikáltabb népeiséget vonzó dolgok fejlesztésére irányulnak. A problémafából nem feltétlenül vezethetők le, meghatározásuk kreatív, csoportmunkát igényel.

Az említett célterületek bármelyikén tűzhetünk ki rövid távú (1–2 évre szóló), középtávú (3–7 évre szóló) és hosszú távú (8–15 évre szóló) célkitűzéseket.⁴⁶

A célok megfogalmazásakor már konkrétumokat kell rögzíteni. Pontosan meg kell fogalmaznunk, és mérhetővé kell tennünk a célokat. A cél megfogalmazásából tudnunk kell, kit célzunk meg és milyen hatást kívánunk elérni. Ha túl sok célt tűzünk ki egyszerre, az szétforgácsolhatja az erőinket. Az a szerencsés, ha megtaláljuk a térség számára leginkább fontos területeket és a térségfejlesztés egészére kihatással lévő, más területeket maguk után húzó tényezőket, és azokra vonatkozóan fogalmazunk meg fejlesztési célokat, amelyek reálisan megvalósíthatók.

Fejlesztési feladatok meghatározása, fejlesztési alternatívák feltárása

Különös jelentősége van annak, hogy meghatározzuk a prioritásokat a csoportmunka során. Ilyen a fejlesztési feladatok meghatározása és a fejlesztési alternatívák feltárása.

A tervezés során nagyon fontos tudnunk, hogy a fejlesztési célok több úton érhetők el. A fejlesztési feladatok meghatározásakor azokat a konkrét intézkedéseket keressük, amelyek el kell végeznünk annak érdekében, hogy elérjük a céljainkat.

Szintén nagy a jelentősége az operatív programok kidolgozásának. Amint kidolgoztuk, és rendelkezésre áll az intézkedéseket tartalmazó listánk, azt a cél elérését támogató operatív programokba szervezzük. Ezt követően pedig kidolgozzuk a szükséges akcióterveket, amelyek tartalmazzák a cselekvési, finanszírozási és szervezeti terveket.

⁴⁶ Uo. 61.

Alapozás – Helyzetelemzés részletesen

A fejezet célja, hogy a HKA-programban megvalósított fázisok részletes kifejtésének keretében végigvezesse a hallgatót a helyzetelemzés lépésein. Célja továbbá annak tételes bemutatása, hogy milyen lépésekkel, mely forrásokból, milyen eszközökkel és hogyan végezzünk alapos helyzetfelmérést annak érdekében, hogy a majdani döntések megalapozottak legyenek. Természetesen mindig az adott kérdés, helyzet és cél függvényében kell mind az eszközöket, mind a szempontrendszert kiválasztani a felméréshez.

A hazai gyakorlatban sokszor jelent problémát, hogy az idő rövidsége miatt – vagy mert nem ismerik el a helyzetfeltárás fontosságát – nem történik alapos helyzetfelmérés, helyzetértékelés. Miért jelent az problémát egy fejlesztés esetében, ha egy települési önkormányzat nem méri fel kellő igényességgel az adottságait?

Ha a célok oldaláról vizsgáljuk, akkor azért, mert a helyi fejlesztéseknek minden esetben a társadalmi-gazdasági környezet javítására kell irányulniuk, legyen az infrastruktúra-fejlesztés vagy humán erőforrás-fejlesztés. Azonban nem biztos, hogy megalapozott vizsgálat nélkül ezek a beruházások fenntarthatók lesznek, és így hosszú távon a település fejlődését szolgálják. A helyzetfeltárás célja az, hogy megalapozza az egyes fejlesztési elképzelések megvalósulását. Ehhez szükséges, hogy tudatos tervezéspolitikát valósuljon meg. A településtervezés magában foglalja mindazon eszközöket, módszereket, amelyek az úgynevezett településügy megvalósítását szolgálják; olyan folyamatjellegű cselekmény, amelynek célja, hogy a településügy egy konszenzuson alapuló célt érjen el. Ebbe a folyamatba tehát nagyon sok tevékenység, módszer, beavatkozás tartozik, amelyek lényegében egy kiemelt tevékenységre, a településügy megvalósítására koncentrálnak. Gyakori probléma, hogy nem készül kielégítő mélységű helyzetelemzés, emiatt a fejlesztések esetlegesen, forrásvezéreltek, és – adott esetben nem illeszkednek a településfejlesztési koncepcióba, vagy a nem elégséges előkészítettség miatt lakossági ellenállást váltanak ki. További nehézség lehet, ha a fenntarthatósági kérdéseket nem vizsgálták meg, és a fejlesztés eredménye miatt nem tervezett fenntartási költségekkel kell szembesülnie a településnek.

A pályázati kiírásokra, forrásallokációra „reagáló” fejlesztési akciók – amelyeket nem a stratégia mentén terveznek és valósítanak meg – elvonják a forrást és a kapacitást a valóban fontos településfejlesztési akcióktól. Rossz esetben a beruházások nem eredményeznek érdemi változást, és a megoldani kívánt társadalmi-gazdasági problémák változatlanul fennállnak.

A településfejlesztési stratégiaalkotást szolgáló helyzetelemzés

A helyzetfeltárás munka- és időigényes folyamat, ahol a településvezetésnek szembe kell néznie a makacs, akár évtizedek óta fennálló problémákkal is. Módszertana alapvetően három tényezőn alapul:

- dokumentumelemzés,

- statisztikai adatvizsgálat,
- véleménykutatási módszerek.

A helyzetelemzés módszertana általánosságban szinte bármilyen települési stratégia elkészítéséhez használható. A településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről szóló 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet mindössze a településfejlesztési koncepció elkészítésének módszertanát szabályozza, amely részletesen bemutatja a helyzet-elemző munkarész fázisait is. A kormányrendelet megkülönbözteti ugyanakkor a helyzetfel-táró és a helyzetelemző munkarészeket. Az alábbiakban általános érvénnyel mutatjuk be a helyi koncepcióalkotás során alkalmazható helyzetelemzési módszertant, közben ismer-tetjük a vonatkozó kormányrendelet szabályozási elemeit is.

Dokumentumelemzés

A fejlesztési koncepció készítése során elsődleges fontosságú, hogy saját településünk fej-lődési lehetőségeit reális keretek között képzeljük el. Ennek megalapozását szolgálja a do-kumentumelemzés, amelynek menetét a 314/2012 (XI. 8.) Korm. rendelet az úgynevezett megalapozó vizsgálat keretein belül szabályozza. Két fontos munkafázist különböztethe-tünk meg a települési tervezés során:

- helyzetelemző munkarész: a vizsgált tényezők elemzése, egymásra hatásuk össze-vetése,
- helyzetértékelő munkarész: a helyzetelemzés eredményeinek, a településen zajló folyamatoknak az értékelése, problématerkép készítésével és – amennyiben szük-séges – a község/város markáns településrészeinek bemutatásával.

A külső környezet leírása

A tágabb környezetben ható, a térségben élők hatókörén kívüli tényezők közül foglalkozni kell a nemzetgazdasági helyzettel, annak jellemző tendenciáival, a térség fejlesztésében vár-ható állami szerepvállalással, a fejlesztéseket meghatározó szabályozással, a nemzetközi kereskedelmi feltételek alakulásával, az országban jellemző, az adott térségre is kiható de-mográfiai folyamatokkal, illetve egyéb, a térség szempontjából fontosnak ítélt tényezővel.

A belső adottságok leírása

A helyzetelemzés várhatóan leghosszabb részét képezi a helyi adottságok elemzése. Ennek során ismételten ügyelnünk kell arra, hogy ne vesszünk el a részletekben, illetve a prob-lémák feltárása mellett a térség pozitív adottságaira és azok hasznosításával összefüggő térségi sajátosságokra összpontosítsunk.

A fejlesztésorientált helyzetértékelés során az alábbi területek elemzésére kell ki-térnünk (felhasználva természetesen mind az objektív, mind a szubjektív információkat):

- természeti környezet (termőföld, éghajlati és vízrajzi sajátosságok, energiaforrások, ásványkincsek, vadvilág, környezetminőség, egyediséget, turisztikai vonzerőt erő-sítő természeti értékek);

- kulturális örökség (egyediséget, turisztikai vonzerőt erősítő kulturális értékek, a népesség mentalitását meghatározó kulturális elemek);
- a helyi vállalkozások jelen helyzete (kiépültség, eredményesség, megújuló képesség);
- a helyi kínálati piac elemzése (jó minőségű nyersanyagok, versenyképes termékek);
- a helyi keresleti piac (demográfiai jellemzők, jövedelmi viszonyok, fogyasztási szokások);
 - a szállítás feltételei (elérhetőség, útviszonyok, tömegközlekedés, logisztikai szolgáltatások);
 - a munkaerőpiac jellemzői (a munkaerő mennyisége, minősége, lekötöttsége, ára);
- közművesítettség (a termelő infrastruktúra kiépültsége, a szolgáltatások színvonala és ára);
- a lakosság viszonya a helyi fejlesztéshez (tőkeerő, motiváltság, egyéni életstratégiák, közösségi kezdeményezések és részvételi szándékok);
- az eddigi gazdaságfejlesztő törekvések eredményessége, sikerük vagy kudarcuk okainak értékelése.

Megállapításainkban ne csupán adatokat soroljunk fel, hanem törekedjünk a helyzetet valóban megvilágító értékelésre és a jellemző tendenciák, trendek feltárására is!

A versenypozíciók és a konkurencia elemzése

A helyzetfelmérés egyik leglényegesebb eleme a térség komparatív előnyeinek feltárása. Rá kell mutatnunk, melyek azok a termékek, szolgáltatások, amelyek a területen kívül nem, vagy nem ilyen minőségben, illetve mennyiségben található meg, vagy máshol kevésbé gazdaságosan állíthatók elő. Melyek azok, amelyek körében a piaci részesedés jelentős?

Kik a konkurenseink a térségünket érintő termék-, illetve szolgáltatási piacon? Pénzügyi, munkaerőpiaci, infrastrukturális, ipari, kereskedelmi koncentrációs, megközelíthetőségi helyzetük, imázsuk alapján miben bizonyulnak erősebbnek vagy gyengébbnek nálunk? Kik a partnereink, illetve meglévő, vagy potenciális gazdasági kapcsolataink alapján kik jöhetnek szóba partnerként? Miben rejlik az ő erősségük vagy gyengeségük?

Meg kell határoznunk, hogy a tervezési folyamatba bevont érintettek közül kik, milyen helyzetfeltáró tevékenységben vesznek részt. Ennek formalizálására, koordinálására tervező/helyzetfeltáró munkacsoportokat szervezhetünk.⁴⁷

Természetesen ez a korábban elkészített településfejlesztési koncepciók és egyéb stratégiák esetén is ajánlott volt, és ezek jelentős része így is készült. A településhálózati összefüggések feltárása praktikusán dokumentumelemzést takar, logikusan figyelniük kell arra, hogy önkormányzatunk stratégiai fejlesztési céljai egyezzenek a nagyobb térségek (kistérség, megye, régió, ország) fejlesztéspolitikai céljaival. A településhálózat lényege, hogy az egyes települések nem elszigetelten, egymástól függetlenül léteznek, hanem együttműködő rendszer elemeiként funkcionálnak, s úgy kapcsolódnak egymáshoz, mint a háló csomópontjai. A rendszer bármely elemének megváltozása maga után vonja a rendszer többi tagjainak – valamilyen irányú – változását. A településhálózat fogalmát jellemzően az elmúlt évtizedekben használták inkább, a rendszerszemlélet elterjedésével manapság

⁴⁷ SZÁMADÓ 2014, 59–60.

azonban a településrendszer fogalmát használjuk gyakrabban, így a két fogalom lényegében szinonimnak tekinthető.

Statisztikai adatok

Településfejlesztési koncepció készítése esetén a 314/2012 (XI. 8.) Korm. rendelet a helyzetfeltáró munkarészben egzakt statisztikai vizsgálatot is előír, amely a település társadalmi, gazdasági és infrastrukturális adatainak elemzését takarja. A statisztikai adatok vizsgálatát a KSH honlapján megtalálható *Tájékoztatósi adatbázis* településstatisztikai adatállománya, valamint a T-Star rendszer adatainak segítségével érhetjük el. Használható ezek mellett a TEIR – Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer – rendszere is (regisztrációt követően), amelynek komplex adatrendszere hatékony és sokrétű adatállományt biztosít a vizsgálatainkhoz.

A területi elemzések az általános statisztikából ismert módszereket alkalmazva az adott terület teljesítményét objektív mérőszámokkal minősítik; az adott terület mindenkori állapotának vizsgálatához, a gazdasági és egyéb folyamatok nyomon követéséhez, területek közötti összehasonlításokhoz adnak eszközöket. A statisztikai adatok vizsgálata tehát a településünk fejlettségét mutatja be. Az adat- és információgyűjtésnek nemcsak a településre, hanem a település térben elfoglalt szerepére is tekintettel kell lennie, ennek vizsgálatára készíthetünk úgynevezett komparatív településfejlettség-vizsgálatot is. Az összehasonlító vizsgálat során meg kell határozni a település térségi szerepét, a nagyobb összefüggésekben érzékelhető potenciálját, a területszerkezetben és a területi munkamegosztásban elfoglalt helyét és a vele szemben meghatározható területi igényeket és elvárásokat. Ezen információk megszerzésére alkalmas a komparatív településfejlettség-vizsgálat.

A komparatív településfejlettség-vizsgálat abban segít, hogy:

- egy település vagy településcsoport helyzetének értékeléséhez megismerjük és azonosítjuk a település fejlettségét;
- ezek segítségével elhelyezzük (akár számításokkal alátámasztva) a települést az adott területi környezetben (régió, megye, kistérség vagy közigazgatási határoktól eltekintve: a település környékén);
- idősoros összevetéssel képesek legyünk értékelni a változóknak a mozgását, hogy lássuk, melyek fejlődési üteme tér el (pozitívan vagy negatívan) a területi környezetben található településektől;
- fentiek alapján pozicionálja a település helyzetét;
- azonosítjuk azokat a főbb területeket, amelyeken a település sikeres lehet.

A komparatív településfejlettség-vizsgálat tehát akár prognosztizálásra is alkalmas, azonban nem foglalkozik azzal, hogy egy irányított beavatkozás milyen eredményeket hozhat az egyes mutatók alakulásában. Ezt a településfejlesztési koncepció tudja megmutatni. Helyi ágazati koncepciók készítése esetén ilyen komplex, komparatív vizsgálatra alapvetően nincs szükség, de célszerű a szomszéd települések vagy a környékbeli versenytársak (hasonló méretű, adottságú települések) vonatkozó adatait is bemutatni.

Véleménykutatósi módszerek

A kormányrendelet meghatározza a településfejlesztési koncepció egyeztetésének és elfogadásának szabályait (30. §), így a partnerség követelménye nemcsak egy általánosan elfogadott elv lesz, hanem a gyakorlat részévé is válik. Az egyeztetési eljárás első lépéseként a település polgármestere köteles előzetes tájékoztatást küldeni a készítendő koncepcióról az államigazgatási szerveknek (a kormányrendelet 9. melléklete tizennégy szervet határoz meg, például környezetvédelmi, természetvédelmi és vízügyi felügyelőség, fővárosi és megyei katasztrófavédelmi igazgatóság, a járási hivatal építésügyi és örökségvédelmi hivatala). A tájékoztatást szintén megküldi a területi (megyei vagy fővárosi) és a közvetlenül érintett szomszédos települési önkormányzatoknak, valamint ismerteti a partnerségi egyeztetés szabályai szerint az eljárásban részt vevőkkel (például a lakossággal, érdekképviselői, civil és gazdálkodó szervezetekkel, vallási közösségekkel). Az érintettek visszaküldik javaslatukat, észrevételeiket, amelyek megfontolása után az önkormányzat dönt a településfejlesztési koncepció főbb fejlesztési irányairól, majd a tervezetet megküldi az érintetteknek. A véleményezési eljárás lefolytatása nélkül nem fogadható el a koncepció.

Mindez azonban egy korrekt településfejlesztési koncepció elkészítéséhez nem elegendő. A koncepció készítése során jelentős különbség van a lakossági vélemények integrálása és a lakossági vélemények koncepciót megalapozó megismerése között. A településfejlesztési koncepció hosszú távú helyi fejlesztési dokumentum, fenntarthatóságát éppen az biztosítja, hogy a lakosság nem csupán véleményezője, hanem alkotója ennek. Ellenkező esetben ez az aktuális polgármester koncepciója lesz, akinek a helyébe jön majd egy másik, és ő szintén készít egyet. Ha a lakosság magáénak érzi a koncepciót, az teljes legitimitást biztosít, csökkentve annak a káros lehetőségnek az esélyét, hogy ciklusváltás esetén újat készítsenek.

A lakossági véleményének megismerése talán a legnehezebb feladat. Nehézsége éppen abban áll, hogy el kell hitetni, pontosabban meg kell értetni a lakossággal, hogy a véleményük komolyan számít, sőt jelentős mértékben meghatározza a településfejlesztés alakulását. A lakossági vélemények kikérése jellemzően két módszer alapján biztosított:

- kérdőíves felmérés,
- a szóbeli, személyes megkérdezés lehetőségei.

Kérdőíves felmérés

A kérdőíves felmérés a leggyakrabban választott információszerzési technika, a legegyszerűbb és leggyorsabb módszer a lakosság véleményének a megismerésére. Célja, hogy világosan körülhatárolt, tényszerű adatokból minél többet gyűjtsön. Fontos, hogy a kérdéseket az adatgyűjtéssel összhangban állítsák össze, és lehetőleg ne tartalmazzon prejudikáló megfogalmazásokat.

A kérdőíves lekérdezés

Alapja a kérdőív, ami a megválaszolásra váró kérdések halmaza, de rendkívül rugalmas a fölteendő kérdések módja szempontjából. A lekérdezés eredményét a mintaválasztás, a kérdések összetétele és fajtája, valamint a lekérdezés módja alapvetően befolyásolhatja.

A kérdőíves lekérdezés lépései:

1. célok meghatározása;
2. kívánt információk meghatározása;
3. célcsoport meghatározása;
4. mintakiválasztás módjának meghatározása;
5. feldolgozás menetének meghatározása;
6. terjedelem, kérdések számának meghatározása;
7. kérdések megfogalmazása (zárt vagy nyitott kérdések);
8. ellenőrzés: célok, célcsoport, feldolgozás, idő, költségek;
9. kérdezetre vonatkozó kérdések;
10. próbakérdezés;
11. javítás;
12. kérdezés.

A lekérdezés módjai

Postai kérdőívek

A postai úton kiküldött kérdőívekhez célszerű a reprezentatív mintaválasztással élni. Ekkor bizonyos jellemzők alapján a népesség egészének összetételét tükröző, véletlenszerűen kiválasztott minta kialakítására törekszünk. Minél nagyobb az alapsokaság, annál biztosabb, hogy a mintaválasztáshoz valamilyen nyilvántartásra lesz szükségünk. Ez jószerivel csak akkor kerülhető ki, ha azt a megoldást választjuk, hogy például minden x. ház postaládájába bedobjuk a kérdőívet, vagy például az úthálózatot követve minden y. településen élőket kérdezzük. Számítanunk kell arra, hogy a postai úton kiküldött kérdőíveknek csak kb. 10–15%-a jön vissza. A visszaküldés gyakorisága a rövid terjedelemmel és a válaszboríték mellékelésével növelhető.

Nyilvános helyeken kiosztott, illetve felvehető kérdőívek

Piackutatások, közvélemény-kutatások során gyakorta használt módszer. Számolnunk kell az alacsony visszaküldési aránnyal (kb. 5%), amit valamilyen motiváló tényezővel (például nyereménysorsoláson való részvétel, valamilyen előnyökhöz való jutás) javíthatunk.

Kérdőbiztos által végzett kérdőíves felmérés

A kérdés legbiztosabb, ám legdrágább módja. Ez esetben a kérdezőbiztosok felkészítésére fordítsunk különösen nagy gondot! Igyekezzünk rövid kérdőívet összeállítani, bár a kérdezőbiztosok segítségével valamelyest hosszabb terjedelműek is kitölthetők, és kifejtendő válaszokat igénylő kérdések is beépíthetők.

Az információgyűjtés formáját mindig az adott témának és anyagi lehetőségeinknek megfelelően válasszuk meg! Igyekezzünk önmérsékletet tanúsítani, és csak annyit kérdezni, amennyit fel tudunk dolgozni, és amennyire a stratégia kidolgozásához szükségünk van.⁴⁸

⁴⁸ SZÁMADÓ 2014, 58.

Szóbeli, személyes megkérdezés lehetőségei

A szóbeli megkérdezés (interjú) mind tartalmában, mind formájában és hatókörében tudatosan megtervezett, a megkérdezettek alapadatait és a kérdésre adott válaszokat egyaránt rögzítő, a felmérés tényét a kérdezzel egyértelműen tudató formális felmérés, a térségről szerzendő információk fontos forrása. Az igényelt technikai eszközök, az értékelhetőség miatti nagyobb elemszám és ebből következő időigény miatt azonban költségigényesek. Ezért, illetve a megkérdezettekben kiváltott esetleges negatív reakciók veszélye miatt is a megfelelő forma kiválasztására és a felmérés részletes megtervezésére fokozott figyelmet kell fordítani.

Fókuszcsoportos⁴⁹ interjúk

(A módszer lebonyolításának lépéseit később mutatom be, ebben a részben a teljesség érdekében csak az általános leírásra térek ki.) A kérdőív és a fókuszcsoportos vizsgálat együttes alkalmazása a legáltalánosabb módszertani párosítás. Ez az utóbbi években rohamosan terjedő módszer a reklámszakmából „érkezett” a településfejlesztési módszertanba. A fókuszcsoportos kutatás egyfajta csoportos interjú, amely a résztvevők közötti kommunikációra építkezik, ugyanis a beszélgetésben részt vevő személyek elmondják korábbi tapasztalataikat, véleményüket, érzéseiket, meggyőződésüket. Elnevezésében a fókusz szó arra utal, hogy a beszélgetés többnyire egy vagy néhány témára korlátozódik, jelen esetben ez a település fejlesztési irányainak meghatározása.

A településfejlesztési koncepció készítése során könnyen adaptálni lehet ezt a módszert, hiszen itt a „termék” az maga a település, illetve annak kívánt fejlődési iránya lesz. A módszer segítségével lehetőség van arra is, hogy – ellentétben a kérdőíves felméréssel – nemcsak a *mit* kérdésre kaphatunk választ, hanem a *miértre* is. Így megérthetjük a mögöttes okokat és motivációkat.

A fókuszcsoportos vizsgálat legnagyobb előnye az interakció. Mivel a kutató személyesen találkozik a célcsoportok tagjaival, személyes tapasztalatokat is leszűrhet a beszélgetésekből. Ebből következően a moderátornak célszerű értenie a településfejlesztéshez és egy kissé a pszichológiához is. Nemcsak a moderátorral, hanem a csoporttagok egymással is interakcióba lépnek, s az így keletkező kommentárokból, gesztusokból, a csoportdinamikai sajátosságokból (vita, vélemény elhallgatása) mind-mind értékes információk szűrhetők le.

A fókuszcsoportos vizsgálat használata az alábbi esetekben javasolt:

- általános kép kialakulásához, háttérinformációk gyűjtésére,
- induló hipotézisek megfogalmazására,
- a „miérték és hogyanok” vizsgálatára,
- a résztvevők tudásának és tapasztalatainak feltérképezésére,
- új ötletek születésének elősegítésére,
- valamilyen tervezet potenciális hibáinak kiszűrésére,

⁴⁹ A kvalitatív kutatási módszerek legnépszerűbb formája. Célja, hogy a meghívott kutatási alanyok véleménye mellett feltárja érzéseiket, attitűdjeiket, tudat alatti motivációikat a kutatás tárgyával kapcsolatban. A beszélgetésben általában 8–10 (minicsoportok esetében 4–6) személy vesz részt, akik elmondják korábbi tapasztalataikat, véleményeiket, érzéseiket, meggyőződéseiket. A beszélgetést képzett moderátor vezeti. A téma rendkívül változatos; lehet egy termék, egy márka, csomagolások, reklámok, promóciós megoldások. *Fókuszcsoportos kutatás*. Elérhető: <http://mediapedia.hu/fokusz-csoportos-kutatas> (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

- vizsgálati kérdéssel (például termék, szolgáltatás, amely esetünkben a település) kapcsolatos asszociációk gyűjtésére.

A településfejlesztési kérdések esetében a fókuszcsoport összeállításának alapelve, hogy a csoport heterogén összetételű legyen, tagjai reprezentálják a település lakosságát, azaz a 16 éves ingázó tanuló, és a 80 éves, sok helyi tapasztalattal rendelkező aggasztán is részt vegyen benne. Ne csak a kor, a foglalkozás is legyen jellemző, ami alapvetően meghatározza a település társadalmában betöltött szerepünket. A fókuszcsoportos megbeszélés előnye, hogy olcsó, de a településfejlesztési koncepció készítője olyan információkhoz juthat a segítségével, amelyek ok-okozati összefüggéseket is feltárnak. A fókuszcsoportos megbeszélést nem csak az igények és szükségletek feltárásakor, azaz nem csupán a koncepció kialakítása előtt érdemes használni. Alkalmazhatjuk a megvalósítás kezdetét követő meghatározott időszakokban, hogy megvizsgáljuk, megfelelő irányban indultunk-e el, az egyes fejlesztések elérték-e a kívánt hatást, megtalálták-e a célzott közönséget. A miértek feltárással javíthatunk a kialakított településfejlesztési koncepción. Jól alkalmazható tehát a fókuszcsoportos megbeszélés a visszacsatoláshoz, a koncepció korrigálásához is.

Szemtől szembe interjúk

Amennyiben valamely területről mélyebb, de kevesebb embertől megszerezhető információra van szükségünk, az interjúkészítés módszeréhez folyamodhatunk. Fontos a megfelelő interjúalany kiválasztása és egy átgondolt interjúvázlat készítése. 10–12 kérdésnél többet ne tervezzünk, ám ezekről a beszélgetés közben további kérdésekkel igyekezzünk minél többet megtudni! Az interjúzás a kérdezőtől nagy fokú céltudatosságot, rugalmasságot, határozottságot kíván. Ne hagyjuk, hogy az interjúalany vegye át a beszélgetés menetének irányítását, és olyan területekre kalandozzon el, amelyek témánk szempontjából érdektelenek.

Közvélemény-kutatás

Talán a telefonos közvélemény-kutatás adja a leggyorsabb információkat a település vezetői számára a fejlesztési koncepció előkészítése során. Hátránya csupán az, hogy rendkívül költséges, mivel egy helyi közvélemény-kutatásnak legalább 400 fő meghallgatásán kell alapulnia ahhoz, hogy helyes információkat kaphassunk. Másik probléma lehet, hogy kistelepülési szinten, ahol szinte mindenki ismer mindenkit, egy telefonos véleménykutatásnál nem feltétlenül lesznek őszinték az emberek, hiába tájékoztatják őket arról, hogy a válaszokat anonim módon kezelik.

A kor követelményeinek leginkább megfelelő közvélemény-kutatási platform az internet. Kényelmes módja véleményünk megosztásának, kilétünket is biztonságban tudhatjuk, nem érezzük a ránk erőltetett aktivitást és zargatást, ráadásul az önkormányzat számára gyors, és nem igényel külön munkaerőt. Azonban ne felejtsük, hogy az így kapott eredmény is megtévesztő lehet, ha a település többségét adó nyugdíjasok kimaradnak a megkérdezésből. Érdemes tehát a fent említett technikákat vegyítve feltérképezni a lakosság véleményét.

A településfejlesztés egyik alapelve a partnerség, hiszen a helyi társadalom bevonásának segítségével gyorsan és egyszerűen információt gyűjthetünk, megtudhatjuk, mit szeretne a település, mi a köz érdeke. Ehhez nagyon jó módszerek: a korábban már említett kérdőívezés, fókuszcsoportos megbeszélés és közvélemény-kutatás. Emellett nemcsak

legitimálhatjuk a településen élők bevonásával a tevékenységünket, hanem a lakosok, szervezetek magukénak érzik majd a terveinket, így azok megvalósításába is könnyebben bevonhatóak. Bármennyire is nyűg egy lakossági vitafórum, közmeghallgatás megszervezése, a parttalan viták végighallgatása (focipálya kontra könyvtárépítés), végül meglesznek a szükséges információink – és így tervünk legitimitása –, és az egész település támogatását tudhatjuk majd magunk mögött.

HKA-közösségi stratégiaalkotás lépései

HKA-jövőképalkotás⁵⁰

A közös vízió, az együtt elképzelt jövő érzelmi indíttatású, de racionálisan megfogalmazott váz, amelyre a stratégiát felépíthetjük. Annak a hajósoknak, akik nem tudják, hova akar eljutni, egyik szél sem jó – mondták a rómaiak, s ez igaz a stratégia vázára is. Ahhoz, hogy megfelelő stratégiát tudjunk alkotni, el kell képelnünk azt a jövőt (közelit vagy távolit), amit még egyikünk sem látott. Ezt a vázlatos jövőképet kell a későbbiekben részletesen elemezni és összevetni a jelennel. Ebben a modulban azonban arra kérjük a résztvevőket, hogy ne állítsanak maguk elé korlátokat, ne foglalkozzanak azzal, hogy az elképzelt jövő reális-e. A kreativitás akkor működik hatékonyan, ha lerázhatja a korlátokat.

A kisebb csoportok által alkotott jövőképeket persze össze kell illeszteni ahhoz, hogy láthatóvá váljon a közös jövő. Olyan ez, mintha egy olyan puzzle-t raknánk össze, aminek darabkái némiképpen módosíthatók. A nyitottság, az aktív figyelem, a kompromisszum-készség azért fontos jellemzői a modulban elvárt résztvevői magatartásnak, mert a kisebb csoportok várhatóan nem egyformán látják a jövőt. Egymás jövőképének megértése nélkül azonban nincs közös jövő sem. A jövőképalkotást segítő részben is többféle gyakorlat segítheti a csoport kreativitásának kibontakozását, ezek alkalmazásáról a tréner a szaknácádók segítségével előzetesen dönt.

A jövőkép megfogalmazásai logikailag arra a kérdésre válaszolnak, hogy mi fogja jellemezni településünket, helyi viszonyainkat, lehetőségeinket az elképzelt időpontban. A jövőkép fogalmának tisztázását, egyeztetését, megragadását illetően szükség szerint a következő rávezető mondatok, kérdések ajánlhatók (ezeket a résztvevők számára közzé lehet tenni akár kivetítve, akár papíron):

A település, a helyi közösség

- milyen eredményeket (például igénybe vehető szolgáltatások, megváltozott helyi viszonyok, életfeltételek stb.) kíván elérni?
- milyen jövőbeni szerepet, aktivitást kíván vállalni a fenti eredmények elérésében, az ezekhez szükséges változásokban?
- sikeres működését mi fogja jellemezni az elképzelt jövőben, ami feltételül szolgál az eredmények eléréséhez?
- milyen egyéb jövőbeni feltételek mellett lesz, lehet képes a várt eredmények teljesítésére, az álmok megvalósulására?

⁵⁰ GÁSPÁR 2015 és MOLNÁR Katalin szerk. (2015): *A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás. Módszertani ajánlások és kiegészítések*. Budapest, NKE alapján.

A jövőkép tehát elérendő, kívánt, általánosan megfogalmazott célállapotokat, ezen belül is minőségeket (nem mennyiségeket, nem tevékenységeket, nem objektumokat) ír le, s logikailag szorosan kapcsolódik az emberi, közösségi szükségletekhez, azok kielégítésének színvonalához, módjához. Ez azért fontos, mert a szükségletek magas színvonalú kielégítéséhez több út is vezethet, amelyeket ezen a szinten nem szabad korlátozni a helyi közvéleményben már kialakult, esetleg tárgyiasult elképzelésekkel (például sportolási lehetőségek – épüljön sportkomplexum, a fiatalok megtartása, munkalehetőségek helyben – közösségi biokert létesítése).

Tréneri visszajelzés, javaslatok

A stratégiaalkotás egész folyamatát tekintve, a jövőkép vizualizációs technika segítségével történő megalkotása bizonyul a legérdekesebb és legizgalmasabb feladatnak a csoportok számára. Az „örök gyermeket” előhívó rajzolás áttöri a kezdeti feszültség által keletkezett gátakat, felszabadítja a gondolatokat, ezáltal a csoporttagok nyitottabbá és bátrabbá válnak. A fantáziát és kreativitást igénylő feladat segíti az ellenálló „kizökkentését” a bezártságból, akiből aztán sokszor a legmotiváltabb és leglelkesebb rajzoló válik. A csoporttagok fantáziája szárnyal, mernek álmodni, színes vágyaik a filcek által elevenednek meg a flipchart-íveken. Az első látásra némely esetben hihetetlenül merésznek tűnő rajzok tulajdonképpen az emberek egyszerű, hétköznapi vágyait tükrözik.

A résztvevők érzelmileg is bevonódnak, már a folyamat kezdetén megtapasztalják a közös munka örömet, előkerülnek a közös elképzelések, célok, értékek, kiderül, hogy mindenki számára milyen fontos a település jövője. Ez az elem a legtöbb kreatív energiát felszabadító, divergens gondolkodásra készítő, jobb agyféltekét megmozgató gyakorlat. Egyúttal ennek a legnagyobb az együttműködés-fejlesztő hatása is, hiszen senki sem érzi, érezheti magát a csoportban inkompetensnek, senkit sem frusztrál az intellektuális vagy szakértői teljesítménykényszer. Minden esetben színes, rajzos formában készülnek a jövőképek, a csoporttagok ellátják őket egy-egy frappáns mottóval vagy szlogennel. Izgalmas az egyes jövőképek egymásra csúsztatása, az integrált jövőkép létrehozása, amelyen már megjelennek a fejlesztendő területek és a prioritások is. Összességében ez a lépés nagyon pozitív, alkalmas a kezdeshez, erős a motiváló ereje, és muníciót ad a folyamat további, kevésbé lelkesítő fázisaihoz. A jövőkép tervezése a folyamat fénypontja, amelyhez képest az összes többi elem jóval kevesebb lehetőséget enged a fantázia szárnyalásának, ugyanakkor itt, a folyamat elején nagyon magasra emeli a csoport várakozási és energiaszintjét, ami az így teremtett kohézió át a közös munkában nagyon produktívvá válik, és magas szintű sikerélményt, a közös munkában pedig eredményességet teremthet.

Az alkotások a műhelymunka során végig a falon maradhatnak, emlékeztetve a jelenlévőket, milyen álmaik, vágyaik vannak. A feladat mindig eléri célját, ötletekben gazdag alkotások születnek, örömteli elégedettséget hozva a csoportok számára. A további két műhelymunka folyamán is felelevenítik az alkotások létrehozásának örömet, alkotóik a képekre mindvégig nagyon büszkék. Ezt igazolja, hogy a zárónapi prezentációkba is beillesztik a rajzos alkotásokat, és örömmel mutatják be azokat a „közönségnek” is.

SWOT-elemzés és problématerkép-készítés⁵¹

A helyzetleírás megállapításai, valamint a célok meghatározása közé „segít” hidat verni a helyzetelemzés. Azért, hogy e kapcsolat mindig meglegyen, gyakran szokás használni egy egyszerű helyzetelemző eszközt, amely önmagában összeköti felméréseinket és a kitűzött irányokat. Ez az eszköz a SWOT-elemzés. Nevét a módszer négy angol szó kezdőbetűjéből kapta. Próbálkoztak a magyarítással (GYELV), de nem honosodott meg a szóhasználatban. A helyzetelemzés elvégzése során kötelező, hogy meglegyen a kapcsolat az adottságok, a fejlesztési igények, valamint a stratégia között.

A jövő előrevetített képe és a jelen közötti kapcsolatot a jelenlegi helyzet elemzése teremti meg. Ennek keretében a csoport közösen készíti el az úgynevezett SWOT⁵² (erőségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) elemzést, vagyis a települést, régiót, önkormányzatot stb. jellemző (és ezáltal közvetlenül befolyásolható) belső tulajdonságokat (erőségek és gyenge pontok) és a külső, természeti, társadalmi, gazdasági stb. környezetet jellemző tulajdonságokat.

Az elemzés meghatározza a jövőkép megvalósításának gyakorlati feltételeit, körülményeit, lehetőségeit a helyzetelemzésre, korábbi stratégiai dokumentumokra, azonosított problémákra támaszkodva. Fontos, hogy a település és a közösség jövője reális alapokra épüljön, ezt hivatott teljesíteni az elemzés. Opcionális cél a SWOT fényében felvetődő problémák és azok érintetteinek feltárása, ami konkrétabb tartalmi háttérrel ad a célok és programok későbbi meghatározásához. A SWOT-elemzés keretében módszeresen, a résztvevők saját tapasztalataival kiegészítve dolgozzák fel a helyzetelemzés eredményeit, amelynek megállapításai képezik a helyzetértékelés tartalmát.

A SWOT a következőket írja le strukturált módon:

- *Erőségek* – A közösség pozitív belső adottságai, lehetőségei, amelyek megalapozzák, segítik a pozitív változásokat, fejlődést. Kihasználhatók a stratégiai célok megvalósítása érdekében.
- *Gyengeségek* – A közösség negatív belső adottságai, amelyek önmagukban is problémák lehetnek, akadályozzák a változásokat, fejlődést. A stratégiai célok tárgya lehet ezek leküzdése, és mint kockázatokkal is számolni kell velük.
- *Lehetőségek* – A közösség számára külső adottságok, amelyek kihasználhatók a pozitív változások, a fejlődés érdekében. A stratégiai célok érdekében mozgósítható körülmények.
- *Veszélyek* – A közösség számára külső adottságok, amelyek fenyegetést jelentenek, elkerülésükre, kivédésükre fel kell készülni. A stratégiai célok megvalósítása során ezek kockázatokat jelentenek.

⁵¹ GÁSPÁR 2015, 59–67. rövidített átvétele.

⁵² Az eredeti angol terminológia szerint (SWOT) S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats, magyar terminológia szerint (GYELV) Gy – Gyengeségek, E – Erőségek, L – Lehetőségek, V – Veszélyek.

6. táblázat
A SWOT-elemzés logikai rendszere

SWOT- elemzés	SEGÍTIK a célok elérését	GÁTOLJÁK a célok elérését
BELSŐ TÉNYEZŐK (szervezeti jellemzők)	ERŐSSÉGEK (strengths)	GYENGESÉGEK (weaknesses)
KÜLSŐ TÉNYEZŐK (környezeti jellemzők)	LEHETŐSÉGEK (opportunities)	FENYEGETETTSÉGEK (threats)

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A SWOT-elemzés bemutatott eredményei értékelik a feltárt helyzetet oly módon, hogy egyrészt ráirányítják a figyelmet a közösség problémáira, a fejlődést veszélyeztető körülményekre, kockázatokra (gyengeségek és veszélyek), másrészt pedig körvonalazzák a mozgásteret a célok, fejlesztési irányok kijelöléséhez, a belső és külső lehetőségek felhasználásához.

Kockázatok

A SWOT-elemzés során az alábbi kockázatok merülhetnek fel, amelyekre már menet közben figyelni érdemes:

- az elemzés nem a jövőképre fókuszál, hanem általánossá, a jövőkép szempontjából parttalaná, kezelhetetlenné válik,
- az egyes negyedeknek nem megfelelő elemek megjelenése, felírása, ha a tréner nem következetesen értékeli a felvetéseket,
- a lényeges és lényegtelen elemek keveredése miatt az egyes negyedek nem hozzák ki a lényegét,
- információhiány különösen a külső körülmények (lehetőségek, fenyegetések) témakörében.

A SWOT-elemzés lépései a csoportmunka során:

1. lépés: nyílt tér, másképpen információgyűjtés

A SWOT-analízis lényege, hogy a vizsgált egység (település, régió, településrész stb.) jellemzőit egy meghatározott szerkezetben gyűjtjük össze. A szerkezet adott, a tartalommal való megtöltés a csoport feladata.

Az információk összegyűjtésének módja hatékony segítség lehet egy csoport számára. A műhelymunka lényege éppen az, hogy olyan módszereket kínál a résztvevők számára, amelyek felszabadítják a kötöttségeket, és szinergikus, egymást erősítő hatásokat hoznak létre. Az egyik résztvevő által megnevezett információ egy másik résztvevőből előhívhat egy olyan információt, ami e nélkül nem jutott volna eszébe, vagyis egyik gondolat generálja a másikat. Ez a hatás annál erősebb, minél erősebb a csoporton belül az elfogadás, a tolerancia, a megértés egymás és egymás problémái iránt.

Minden csoportos munka esetén felmerül az a kérdés, hogy a csoport hatékonysága mitől függ. Ezt a képességeken túl alapvetően két tényező befolyásolja: a csoport

motiváltsága és a munka koordináltsága. A csoportra tehát két veszély leselkedik: a nem megfelelően koordinált csoportmunka és a résztvevők nem megfelelő motiváltsága. E hatások kiküszöbölésére született az úgynevezett *Open Space* módszer, amely során a résztvevők párhuzamosan, egy előre meghatározott rendszerben gyűjtik össze az információkat, és más módszerektől eltérően senki nem kényszerül arra, hogy csak egyetlen témával foglalkozzon. (Az *Open Space* módszert egy későbbi fejezetben mutatjuk be vázlatosan.)

A teremben elhelyezett négy lapon külön-külön az erősségeket, a gyengeségeket, a lehetőségeket és a veszélyeket gyűjtjük össze, miközben a résztvevők tetszésük szerint bármelyik laphoz odamehetnek, és közölhetnek gondolatokat egyetlen meghatározott időkeretben. A négy témának egy-egy külön felelőse van, aki a későbbiekben bemutatja majd a létrejött anyagot.

A SWOT-elemek összegyűjtésének a feltárást segítő „hívókérdései” lehetnek a következők, amelyeket a résztvevők számára közzé lehet tenni (kivetítve vagy papíron) – valamennyi kérdést a jövőkép szempontjából kell megválaszolni:

Erősségek

- Miben vagyunk igazán jók?
- Mire építhetjük a fejlődést (mik az értékeink, értéktérkép)?
- Milyen helyi (kihasználatlan) tartalékaink vannak?
- Mit szeretnek a településben az itt élők, ideköltözők, idelátogatók?
- Mit irigyelnek bennünk a rivális települések, közösségek?

Gyengeségek

- Miben vagyunk gyengék?
- Miben szenvedünk hiányt?
- Milyen veszteségeink vannak?
- Milyen kockázatok között élünk?
- Milyen helyi (kihasználatlan) tartalékaink vannak?

Lehetőségek

- Milyen külső lehetőségek nyílnak meg a számunkra?
- Mik a segítő külső, kihasználható környezeti adottságok?
- Melyek a segítő külső körülmények (például szervezeti, intézményi)?
- Vannak-e mozgósítható, pozitív környezeti kötődések?
- Lehet-e építeni a település, közösség külső megítélésére, ismertségére?

Fenyegetések

- Milyen külső veszélyekkel szükséges számolni a jövőkép szempontjából?
- Milyen kockázatok rejlenek a külső körülményekből eredően?
- Milyen külső tényezők jelentenek akadályt a jövő építésében?
- Milyen ellenható külső erőkkel szükséges megküzdeni?
- Milyen versenytársakkal, konkurenssekkel kell számolni, milyen téren?

A SWOT-elemek súlyozására, azok tematikus rendszerezésére, a hasonló tartalmak egyesítésére célszerű sort keríteni, s amennyiben ez megvalósul, érdemes fontossági sorrendben felvinni a SWOT-táblázatba a letisztult elemeket.

2. lépés: feldolgozás, döntés – a SWOT-elemzés összegzése

A négy helyen összegyűjtött információk együttesen alkotják a SWOT-mátrixot. Az egyes témák felelősei szóvivőként mutatják be a kialakult jegyzéket. A csoport végül közös döntést hoz az elemzés elfogadásáról, szükség szerinti kiegészítéséről. Ha van rá idő, minden téma esetében valamilyen NCM (névleges/nominális csoport módszere) módszerrel egészítheti ki szükség esetén a listákat, és dönthet a csoport a jegyzék fontossági sorrendbe rendezéséről is. Kizárólag konfliktuskerülő megoldások alkalmazhatók, vita nem alakulhat ki a sorrendet illetően, és minden tételnek rajta kell maradnia a listán. A módszer fontos eleme: a csoport előre megállapodik abban, hogy a végére kialakuló sorrendet mindenki elfogadja.

Az NCM elvei szerinti döntések egyik módja például, hogy minden résztvevő az általa legfontosabbnak vélt tételre rangszámmal látja el (például 1–10 rangszámokkal). Miután mindenki megadta saját pontszámait, kiszámítjuk a tételek rangszámát, és az első tíz tételt (a tíz legalacsonyabb rangszámú tételt) a kialakult sorrendben tekintjük a legfontosabbnak.

Pontozás esetén például minden résztvevő minden tételnek adhat 1–10 pontot (akár többnek is adható ugyanolyan pontszám). A pontokat tételenként összegezzük, majd a pontok sorrendjében fogadjuk el a legfontosabb tégeket.

A konfliktuskerülő döntések gyorsan lebonyolíthatók. Minden résztvevő minden tételhez megírja a saját döntését, és ezt az adott tétel mellé ragasztja. Alkalmazhatunk előre elkészített „szavazókártyákat” is. A névleges csoportmódszerek közös jellemzője, hogy mindenki anélkül szavaz, hogy ismerné a többiek szavazatát.

A jelenlegi helyzet elemzése, problématerkép-készítés

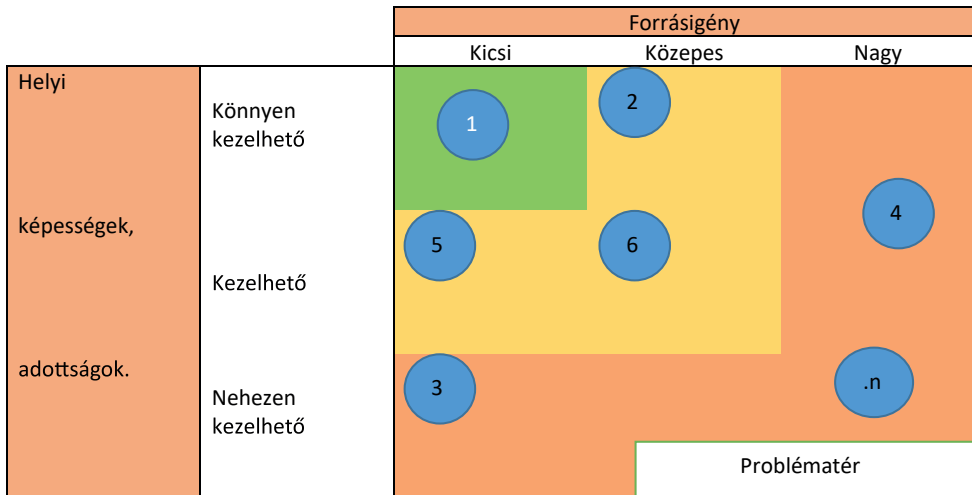
A problématerképet (elkészítése opcionális) a SWOT-elemzés eredményéből kiindulva célszerű elkészíteni abból a megfontolásból, hogy az ott feltüntetett elemekkel kapcsolatos problémák megfogalmazása további segítség lehet a célok kitűzése, programakciók megfogalmazása során. A gyakorlatias kérdés itt az, hogy milyen megoldandó problémákat vetnek fel a SWOT-mátrix egyes elemei.

Ahhoz, hogy a problémákat tisztán tudják a résztvevők megragadni, érdemes a fogalmat megmagyarázni. Ennek során el kell távolodni a probléma egyértelműen negatív (baj, hiány, veszteség stb.) értelmezésétől, s azt egyfajta semleges értelmezési mezőbe kell áttenni: „a kívánt állapottól való eltérés, amely aktivitásra, beavatkozásra készítet, s egyben

ennek lehetőségét is magában hordozza”. Ilyen formában a problémára mint cselekvésre ösztönző energiaforrásra is tekinthetünk.

A problémák súlyozása, esetleg néhány szempont szerinti értékelése (opcionális elem) hasznos, és a résztvevők számára érdekes elem. Az értékelés lehet kétdimenziós (például súlyosság és időszerűség, ezek páronként akár kombinálhatók is a vélelmezett erőforrás-igényességgel is), megoldásának lehetősége pedig függ a rendelkezésre álló időtől. Amennyiben ilyen elemzés készül, annak eredménye az úgynevezett problématerképben tehető szemléletessé (lásd alább).

A SWOT-elemzés kibontásaként és azt követő összefoglalásaként összeállítható egy *problématerkép* grafikusán (lásd az alábbi ábrát, a problémákat a karikák jelzik) és/vagy szövegszerűen, amelyben az egyes problémákat értékeli a helyi *megoldási képesség*, valamint a feltételezett *erőforrásigény* szerint. A problématerkép hasznossága – többek között – abban van, hogy erősebben összpontosítja a figyelmet a kitűzendő célokra, fejlesztési irányokra, s gyakorlatias, mert differenciál a beavatkozás potenciális lehetőségei szerint.



8. ábra

Helyi közösségi problématerkép

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A problématerkép lehetővé teszi, hogy a jövőkép elérésében akadályt jelentő működési, szerkezeti stb. problémákat aszerint csoportosítsuk és elemezzük, hogy megoldásuk a helyben meglévő képességekkel (anyagi és szellemi) mennyire ütközik nehézségekbe, illetve várhatóan milyen forrásigénnyel jár. A problématerkép végső célja, hogy segítse a megvalósítás feltételeinek meghatározását, az operatív teendők kijelölését és a felelősök kiválasztását.

A *problématerképezés célja*, hogy a SWOT-elemzésből kiindulva meghatározza azokat a tényezőket, problémákat, amelyek veszélyeztetik a jövőkép megvalósulását. Ezért is érdemes különös figyelmet a helyzetelemzés és helyzetértékelés, mivel az itt azonosított és strukturált tényezők támasztják alá azokat az érdemi lépéseket, amelyeknek a megoldásával érdemi lépésekkel közelebb kerülhetünk a jövőkép megvalósulásához.

A SWOT-analízis eredményére építve készíti el a csoport a problématerképet, ezzel határozva meg és értékelve a megálmodott jövő elérését akadályozó legfontosabb problémákat.

A problématerkép (lásd a fenti ábrát) alapját képező problémajegyzék négy alapkérdésre adott válaszként hozható létre:

Milyen meglévő vagy várható problémák gátolhatják, hogy az erősségekre építve közelebb kerüljünk a jövőképhez?

Milyen problémák miatt válhatnak valóságos akadályokká a veszélyek?

Milyen problémák akadályozhatják, hogy leküzdjük a gyengeségeket?

Milyen problémák gátolhatják, hogy élni tudjunk a lehetőségekkel?

1. lépés: a problémák összegyűjtése

A problémák gyűjtéséhez ismét a „nyílt tér”-módszert alkalmazzuk. A SWOT-elemzés végeredményéből kiindulva azt keressük, hogy mely problémák lehetnek a jövőkép elérésének akadályai. A résztvevők saját tapasztalataik alapján és az általuk képviselt csoport álláspontjának ismeretében együttesen hozzák létre azokat a listákat, amelyek tükrözik a problémákat. A résztvevők gondolataikat, illetve a probléma megnevezését ha öntapadós lapokra írják, akkor a következő lépésben egyszerűen át lehet csoportosítani a problémákat.

2. lépés: a problématerkép megalkotása

A problématerkép megalkotásához az összegyűjtött problémákat egy kétdimenziós térképen helyezzük el. Az egyik dimenziójában azt ábrázoljuk, hogy mennyire könnyen vagy nehezen kezelhető a probléma, a másikban pedig a forrásigényt (lásd a fenti ábrát). A térkép előre elkészíthető, a problémák megfelelő helyre történő illesztésében pedig a csoportnak kell egyetértésre jutnia. Az egyes problémák elhelyezésében a csoport vagy teljes egyetértésben dönt (konszenzus), vagy a csoport tagjai az adott probléma megítélését mindkét dimenzióban egy tízfokú skálán jelzik. A problémák sorrendje a helyben könnyen kezelhető és alacsony forrásigényű problémáktól a helyben nehezen kezelhető nagy forrásigényű problémákig vezet, vagyis ez a sorrend a problémák megoldhatóságát is mutatja.

Ha sok problémát fedezünk fel, indokolt a problémák fontossági sorrendjének más megállapítása is, bár ezt részben a térkép maga is kínálja. Ebben az esetben külön elkészítjük a problémalettárt.

3. lépés (alternatív): a problémák fontossági sorrendbe rendezése

A problémalettár táblázatos formában, fontossági rangsorban tartalmazza a probléma rövid kifejtését, a megoldásért felelős személy(ek) nevét, a problémában érintett személyeket vagy csoportokat, a megoldás várható időtávját és a belátható forrásigényeket.

Az egyes témák felelősei szóvivőként mutatják be a kialakult jegyzéket. A csoport végül közös döntést hoz az elemzés elfogadásáról. A négy lista tételeiből együttes fontossági sorrend alakítható ki valamelyik NCM-módszerrel. Kizárólag konfliktuskerülő megoldások alkalmazhatók, vita nem megengedett a sorrendet illetően, és minden tételnek rajta kell maradnia a listán. Ne feledjük: a csoport előre állapodjon meg abban, hogy a végére kialakuló sorrendet mindenki elfogadja.

Minden résztvevő minden tételhez megírja saját döntését, és ezt az adott tétel mellé ragasztja. Alkalmazhatunk előre elkészített „szavazókártyákat” is. A *problémaeltár* alapján a csoport közösen dönt arról, hogy a következő műhely munkájába indokolt-e bevonni további érintett csoportokat vagy személyeket. Meghatározza az ehhez kapcsolódó feladatokat és a felelősöket is, akik a következő műhely munkájába meghívják az érintetteket, és tájékoztatják őket az első nap munkájáról. Amennyiben nem kerül sor a speciális elemzésre, úgy a résztvevők az addig készült anyagok (helyzetelemzés, jövőkép, SWOT, problématérkép) alapján valószínűsítik az érintettségeket, és nevezik meg a jövőalkotás további menetébe bevonni kívánt fontos szereplőket/érintetteket.

Tréneri visszajelzés, javaslatok

Érdemes kiemelt hangsúlyt fektetni a négy terület részletes bemutatására és tartalmának elmagyarázására, mert lényegesen segíti az információk gyűjtését, illetve azok megfelelő helyre sorolását.

- A „hívókérdések” nagyon hasznosak, sokat segítenek, ajánlott kifüggeszteni területenként a flipchartívekre, hogy folyamatosan segíthessék a gondolatok előhívását.
- Az Open Space és a World Café módszer mind a nagy, mind a kisebb létszámú csoportokban hatékonyan bizonyulnak.
- A csoportok létszáma befolyásolja az összegyűjtött információk mennyiségét. A nagyobb létszámú csoportban sokkal több szempont és ötlet merül fel, a szinergia szintje magasabb, ezáltal „termékenyebbnek” bizonyul a csoport.

A fellegekből (jövőkép) a földre, a realitások talajára (SWOT-elemzés) történő megérkezés nagy kontrasztként hat a csoportmunka folyamatában. Az analízis sokszor teljesen ismeretlen a csoporttagok számára mind elnevezése, mind tartalma szempontjából. Különös figyelmet érdemes fordítani arra, hogy egyszerűen, mindenki számára érthetően, konkrét példákkal mutassuk be ezt a módszert, mert különben elvehetjük tőle a csoport kedvét.

Az információk gyűjtése során meglepetten tapasztalják, hogy mennyi erősség és lehetőség van, amelyeket eddig soha nem foglaltak össze ilyen formában, ezért azok bősége nem is tudatosulhatott. Örömmel konstatálják elért eredményeiket, értékeiket, hagyományaikat, településük adottságait, fekvését. A HKA-programot általában az erősségek csoportjába sorolják. A gyengeségeket és veszélyeket több esetben párhuzamba állítják a pozitívumokkal, valamint felismerik, hogy egy-egy elem több helyre is illeszthető.

A közösen alkotott elemzést elégedettséggel fogadják el. A közös értékelés és rangsorolás folyamán összefüggéseket tárnak fel, amelyek újabb gondolatokat, ötleteket generálnak a tervezésben.

Az értékrend meghatározása⁵³

Az értékek e kontextusban az emberek, közösségek egyéni vagy közös cselekvését meghatározó alapelvek, amelyeket fontosnak tartanak és követnek eljárásuk, működésük, viselkedésük általános célját és módját illetően.

Példa az értékdeklarációra

1. Prevenció, felvilágosítás, életmód, tanácsadás.
2. Hagyományok tisztelete, kulturális hagyományörzés.
3. Esélyegyenlőség, egyenlő bánásmód.
4. A tudásigény fenntartása, felkeltése, képzés valós szükségletekre.
5. Szabálykövetés, közösségi értékek tiszteletben tartása.
6. Együttműködés.
7. Stratégiaalapú fejlesztés.
8. Tolerancia.
9. „Foglalkoztathatóság” elérése.
10. Tudatosság, elkötelezettség, kitartás.

A kérdés: Milyen alapelvek szerint, milyen szemlélettel és követelmények alapján gondolkodunk a település jövőjéről, a célokról és a programokról?

A jövőképalapú stratégiatervezés nem nélkülözheti az alapvetően követendő értékek meghatározását. Az értékek deklarációja számos formában jelenhet meg egy szervezet életében. Alkalmas lehet erre egy „küldetési nyilatkozat”, egy „értéknyilatkozat” vagy akár egy alapító okirat is. Amennyiben a település (régión stb.) rendelkezik ilyen értékdeklarációval, akkor ezen a ponton ezt a deklarációt közzé kell tenni, és valamilyen módon meg kell jeleníteni a közös emlékezetben. Ha lehetséges, érdemes mindenkinek a kezébe is adni, hiszen ezeket az értékeket a munka további részében mindenképpen figyelembe kell venni.

Amennyiben nem áll rendelkezésre ilyen írott értékdeklaráció, akkor az alapvetően figyelembe veendő értékeket most kell meghatározni.

Az értékdeklarálás során kiemelten szükséges arra figyelni, hogy az egyén értékei társadalmilag, közösségre meghatározottak, az egyéni tapasztalatból leszűrtek, nem mindig tudatosodnak. Ezzel szemben a deklarált, kinyilvánított értékek tudatosan kialakítottak, megfogalmazottak. Ha a kettő között eltérések vannak („bort iszik és vizet prédikál”) azt szükséges feltárni, mert ez ellehetetlenítheti a közösen kialakított stratégia megvalósítását. Ez ad kiemelt fontosságot az értékdeklarációnak a közösségvezérelt helyi fejlesztésekben. A közösség által tudatosan kialakított, megfogalmazott értékek alapvető, egyezményes működési módokat, kereteket határoznak meg ahhoz, ahogyan a jövőképből meghatározott küldetést, célokat adott körülmények között megvalósítják.

A program során volt példa ilyen eltérésre a többség és a kisebbség együttműködése kapcsán, amikor a megfogalmazott értékekkel ellentétes javaslatok merültek fel a műhelymunka résztvevői által. Azonban egy, a közösség által validált, elfogadott értéklista jó

⁵³ Az alfejezet egyes részei szó szerinti átvétel innen: SZÁMADÓ 2015, 68–69.

sorvezetőként szolgál a célok megfogalmazásánál. Elvi kereteket, korlátokat elvárásokat határoz meg, elvi segítség az előzőekből a célok meghatározásához.

*Tréneri visszajelzés*⁵⁴

Az értékek deklarálását a résztvevők az egész stratégiaalkotási folyamatra nézve alapvetőnek tartják.

Az értékrend tekintetében a magasabb közösségi identitással rendelkező települések számára is gondot okozott egy tartalmilag megfelelő lista összeállítása. Ennek oka egyszerűen abban gyökerezik, hogy az emberek nem gondolkoznak ilyen közösségi értékekben, illetve ha van is róla elképzelésük, nem vagy csak nagyon ritkán vállalják fel a nyilvánosság előtt. Ennek ellenére – ezzel maguk sincsenek mindig tisztában – nagyon sok közösségi érték mentén tevékenykednek. Szükségtelennek tűnik a közösségen belül megállapodott értékek rangsorolása, mert nagyon sok szubjektummal terhelt vélemény ütközik, a végső döntés pedig ellenállást szül és konfliktust okoz.

A célrendszer kidolgozása

A jövőkép időhorizontjához igazodó stratégiai célrendszer összeállításának célja magától értetődő, ez a stratégia legmarkánsabb eleme, amelyet gyakran magával a stratégiával (haladási irány) azonosítanak. Optimális esetben szükséges egy célstruktúra (célfá), amely az elérendő állapotokat, a jelenlegi helyzethez viszonyított változásokat bemutatja, azok mértékét érzékelteti.

A jövőkép megvalósításához mint átfogó jövőbeni állapotok, helyzetek, körülmények, viszonyok alkotta elképzelés teljesüléséhez szükséges cselekvéseket (tennivalók, akciók, programok) akkor fogjuk sikeresnek tartani, ha a jövőképnek megfelelő eredményeket produkálják. Ehhez a jövőképet elérendő, teljesítendő eredmények formájában kell megfogalmazni. A stratégiai célrendszer lényege éppen ez: a jövőképet olyan eredménykategóriákban fogalmazza meg, hogy abból konkrét cselekvéseket (mit kell tenni a célok megvalósulása érdekében) lehessen majd levezetni.

A stratégiaalkotásnak ez a szakasza azért kritikus, mert míg a jövőkép egy elképzelés a fejlődés, változás irányairól, a megközelítendő állapotokról, addig a cél egy tényszerűen vagy számszerűen igazolható, konkrét cselekvések eredményeként, hatásaként értékelhető elvárás, a stratégiába foglalt cselekvések előzetesen meghatározott sikerkritériuma. Nagyon fontos ezért megkülönböztetni a siker – eredmény, változás, hatás – érdekében végzett tevékenységeket (akció, program) és az általuk elérendő célokat.

A célrendszer kialakítása során arra a kérdésre keressük a választ, hogy mi az, amit konkrétan el akarunk érni. A célrendszeren belül az egyes célok meghatározásakor figyelni kell arra, hogy a célok ne keveredjenek az eszközökkel. Ez azért fontos, mert egy-egy cél több eszközzel is elérhető: mindig több megoldás létezik (például az elérhetőséget javíthatjuk az út szélesítésével, de a vasúti járatok sűrítésével is).

⁵⁴ MOLNÁR 2015 felhasználásával.

Ebben a lépésben a jövőkép eléréséhez vezető utat kulcsterületekre bontjuk, és megfogalmazzuk fejlesztési irányokként, célállapotokként. Nagyon fontos, hogy ebben a lépésben is folyamatosan legyünk figyelemmel a SWOT eredményeire és az értékekre.

*Tréneri visszajelzések*⁵⁵

A célrendszer megértése és kidolgozása időigényes feladat, minden csoportnak ez ment a legnehezebben. Általában keveredtek a fogalmak, tisztázásuk példával alátámasztva is időigényes volt.

Programkatalógus – akciók meghatározása

A stratégia döntően a mit és mikor kérdésekre próbál választ adni, de nem részletezi a hogyant. A projekttervek a hogyan kérdésre szinte teljes körű választ adnak: meghatározzák a szükséges erőforrásokat, útmutatást adnak arra, hogy miként mérjük az eredményeket, és logikailag összekapcsolják azokat a tevékenységeket, amelyeket végre kell hajtani. Az akció- vagy cselekvési tervek inkább a teendőkre koncentrálnak, és nem foglalkoznak az erőforrások kérdésével.

Ebben a lépésben telik meg tartalommal a megvalósítás módja. Itt fogalmazzák meg a résztvevők, hogy mit tesznek a célok elérése érdekében.

Itt dolgozzák ki, határolják körül, hogy milyen a fejlesztési irányokat fognak követni, hogy a célok elérése érdekében milyen átfogó tennivalókra lesz szükség. A változást hozó, elindítható akciókat is itt illesztik be a már folyamatban lévő tevékenységek, programok sorába.

A programok megjelenítése (programkatalógus) alapesetben egy strukturált felsorolás, de kiegészülhet a jellemzők (leírás) táblázatos, összehasonlítható bemutatásával, amelynek tartalma szemléletesen, grafikusan is megjeleníthető, elemezhető, értékelhető.

*Tréneri visszajelzés*⁵⁶

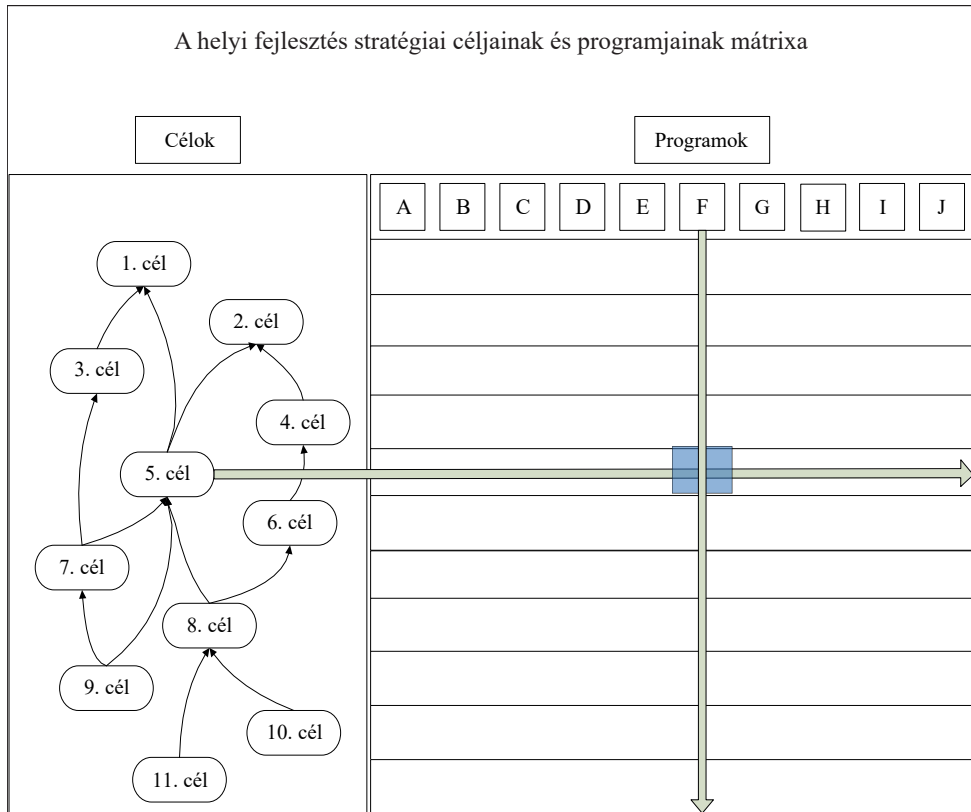
Nagyon fontos, hogy ebből a részből ne maradjon ki a meglévő, már működő programok számbavétele abból az aspektusból, hogy mely stratégiai célok elérését segítik, támogatják már a jelenben is, továbbá ne maradjon el a konkrét programok egy-egy stratégiai célhoz kapcsolása.

⁵⁵ MOLNÁR 2015 felhasználásával.

⁵⁶ MOLNÁR 2015 felhasználásával.

Cél-program mátrix

A programkatalógus része lehet a végleges programlista alapján elkészített úgynevezett cél-program mátrix (lásd a következő ábrát), amely a programok összhangjának vizsgálatát támogatja. Segítségével megvizsgálhatjuk, hogy minden célhoz rendeltünk-e programot, és az elégséges-e ahhoz, hogy a célt elérjük, vagy további beavatkozások szükségesek. Kiválóan alkalmas arra is, hogy láthatóvá tegye, mely akciók mely célokat támogatnak, és milyen mértékben.



9. ábra

A helyi fejlesztés stratégiai céljainak és programjainak mátrixa

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A stratégia megszövegezése

Az előző lépésekben kidolgozott és elfogadott anyagok tömör megfogalmazása és szakmai megszövegezése. Ebbe a dokumentumba kerülnek be a megvalósítás garanciái.

Néhány hasznos kiegészítés

Indikátorok hozzárendelése

Ahhoz, hogy a közös tervezés eredményeképpen megszülető stratégia teljesülését később mérni tudjuk, minden tevékenységünkhöz indikátorokat, azaz mutatószámokat kell rendelnünk. Ez különösen fontos összetett, sokszereplős – például térségi – fejlesztések esetében, ahol a fejlesztési tevékenység gyakorlatilag folyamatos, hiszen a jövőbeli fejlesztések hatékonyságát, sikerességét nagyban befolyásolhatja, ha tudunk tanulni a korábbi fejlesztések tapasztalataiból. Általában három szinten mérjük, hogy mit szeretnénk elérni. A *kimeneti* (vagy angol szóval output) *indikátorok* adják meg, hogy mit hoztunk létre konkrétan (x m² felújított épület, x db képzés stb.). Az *eredményindikátorok* azt mutatják meg, hogy a konkrét tevékenység (példánkban felújítás, képzés) eredményeképpen mi jött létre (minőségi oktatási infrastruktúra száz általános iskolás tanuló részére, x fő szakképzésben részesült személy stb.). Végül a *hosszú távú hatásindikátorok* mutathatnak rá arra, hogy miért volt érdemes a tevékenységeinket megvalósítani. Kétségtelen, hogy ezt a legnehezebb előrevetíteni és számszerűsíteni (például továbbtanuló gyerekek aránya, a foglalkoztatásba visszakérülő munkakeresők aránya). A hatásindikátoroknál érdemes a kiinduló értékeket rögzíteni (például most száz gyermek közül csak három tud továbbtanulni, a fejlesztések után reményeink szerint legalább tíz).

Operatív tervezés

A stratégiai terv alapján világossá válik, hogy milyen beavatkozási logika szerint tudjuk konkrétá tenni, elérni céljainkat. A stratégiában felvázolt tevékenységek gyakorlati megvalósítása a projekteken keresztül történik. Ezzel a témakörrel mélyebben e tantárgy nem foglalkozik.

Nagyon fontos azonban kitekinteni a különböző tervezési, egyeztetési folyamatok során esetlegesen felmerülő konfliktusokra és azok lehetséges kezelési módozataira. Ezek a konfliktusok az egyéni érdekkonfliktusoktól egészen a közösségiérték-konfliktusig terjedhetnek. Ezt e tárgy keretében nem részletezzük, csupán a konfliktuskezelés módjaira tekintünk rá. Az, hogy melyik a célravezető, abban egy megfelelően elvégzett *stakeholder-analízis* nagy segítséget nyújthat.

Konfliktuskezelés

Konfliktus akkor alakul ki, amikor az adott ügyben egymásra utalt szereplők (egyének vagy csoportok) úgy érzékelik, hogy cselekedeteik vagy álláspontjaik összeegyeztethetetlenek. Egymásrautaltságuk azt jelenti, hogy szükségesnek látják a konfliktus feloldását,

mert különben saját vagy egymás érdekei vagy értékei ellen cselekszenek, vagy érdekeik/értékeik sérülnek.⁵⁷

A konfliktuskezelésnek vannak sikeres és kevésbé sikeres módozatai. Például kevésbé sikeresek:

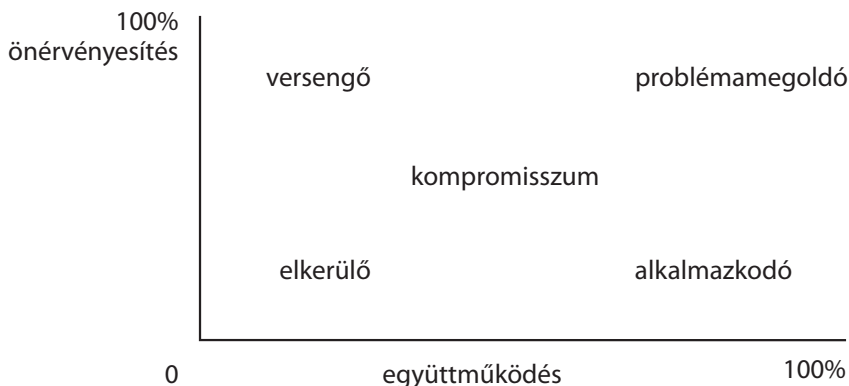
- *A döntőbíráskodás:* a hierarchikus hatalmat gyakorló a szemben álló felekkel külön-külön elhitegeti, hogy az ő pártjukon áll. Mivel a felek egymással nem kommunikálnak, nem jönnek rá, hogy egy harmadik érdek érvényesítése érdekében kijátsszák őket.
- *A szétválasztás:* ha a konfliktus a felek kibékíthetetlen ellentétén alapul, akkor a felek közötti kapcsolatot meg kell szüntetni, a helyzetet fel kell számolni. Ez végső esetben alkalmazható, drasztikus eljárás.
- *A konfliktuskerülés:* ez azon a hiedelmen alapul, hogy a konfliktus önmagában rossz, szükségtelen, ezért nem kívánatos. Konfliktus nélküli szervezetet azonban nem lehet létrehozni. A konfliktusok szőnyeg alá söprése tehát csupán elodázza azok megoldását.

Sikeresebb megoldások:

- *Problémamegoldás konfrontációval:* ez a módszer a kommunikáción alapul. A szemben álló felek megtárgyalják a problémát, feltárják és szembenéznak annak okaival, majd megegyeznek a mindkét fél számára elfogadható megoldásban. Mivel a megoldást a felek sajátjuknak tekintik, ezért elfogadják, ami a konfliktushelyzet hosszú távú megoldását eredményezheti.
- *A kompromisszum:* a szemben álló felek kölcsönösen engedményeket tesznek annak érdekében, hogy ne akadályozzák egymást céljaik elérésében. A módszer akkor hasznos, ha a felek azonos hatalmi pozícióban vannak, ám hosszú távon nem működik, mivel a konfliktust kiváltó okokat nem oldják meg.
- *Kooperáció alkalmazkodással:* ha a felek egyike a számára fontos helyzetet nem tudja a másik részvétele nélkül megoldani, akkor gyakran áldozatra is hajlandó, hogy a partner együttműködését elnyerje, vagyis alkalmazkodással oldja meg a konfliktust.

A leggyakrabban alkalmazott konfliktuskezelési technikák az önérvényesítési törekvések és az együttműködési szándékok kontextusában:

⁵⁷ PALLAI Katalin (2011): *Vitarendezés és konfliktuskezelés. Jegyzet/gyakorlati segédlet*. Budapest, BCE Tanárképző Központ.16–27. Elérhető: <http://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/2011-Pallai-vitarendez%C3%A9s-jegyzet-BCE.pdf> (A letöltés időpontja: 2018. 06. 12.).



10. ábra

Konfliktuskezelési stratégiák

Forrás: THOMAS–KILLMANN 1974

Az, hogy mely megoldás felé mozdulnak el a résztvevők, függ az érintettek hatalmától, a kapcsolatok fontosságától, és hogy megjelenik-e külső kényszer, vagy az érintettek maguk alakítják a folyamatokat. A konfliktusról általában az embereknek a feszültség, kellemetlenség, összeütközés jut eszébe. Ha a konfliktust más nézőpontból szemléljük, akkor egyben lehetőség is. Ha képesek vagyunk a mélyére nézni az adott helyzetnek, és feltárni a konfliktus valós okait, és elemezni a konfliktussal terhelt helyzetet, akkor elképzelhető, hogy olyan ötletek, változtatási javaslatok kerülnek előtérbe, amelyek mentén való munkálkodás jobb helyzetet teremt, mint a konfliktus felbukkanása előtti állapot.

A változtatás egyszerűsített képlete szerint akkor lépünk az ismeretlen helyzetbe toló változás irányába, amikor a helyzetben maradás fájdalma/kellemetlensége nagyobb, mint a változtatástól való félelem. Ha ezt lefordítjuk egy feszültséggel terhes helyzetre, akkor – bizonyára mindenki látott már ilyet – az adott szituációban növekvő erő adja meg az érintett(ek)nek azt a plusz erőt, ami ahhoz kell, hogy közösségi aktivitást kezdjenek kifejteni.

„Ne az én kertemben”-szindróma (NIMBY)

A NIMBY egy betűszó (*Not in my backyard!* = Ne az én kertemben!), amelyet olyan települési konfliktusokra használnak, ahol mindenki elfogadja egy beavatkozás létjogosultságát, de nem akarja, hogy a közvetlen környezetében valósuljon meg (például szemétegető, forgalmas út).

A NIMBY-eseteknek a globalizáció következtében fellépő, sajátos jelensége, hogy a helyi közösségek, értékek, még inkább a jövő generációk érdekében akár nemzetközi szervezetek is megjelenhetnek egy-egy tiltakozásnál vagy egyeztetési folyamatban, ami a részvétel léptékét, jellegét alapvetően megváltoztathatja (lásd NATO-radar a Zengőn/Tubesen). Mindezek miatt a korai döntéshozatal során – amennyiben lehetséges – érdemes

a szubszidiaritás elve alapján az ilyen konfliktushelyzeteket eleve elkerülni, más tervezői alternatívákat felkínálni (például regionális hulladéklerakó helyett a helyi ártalmatlanítás, hulladékcsökkentés).

Az ilyen esetek kiváló példák arra, hogy a döntéshozatali folyamatból nem lehet ki-felejteni az érintett lakosságot. Szükséges egy újfajta kommunikációs és folyamatszer-vezési profizmus is. Amennyiben nincs tisztázva a döntéshozatal menete, az egyes tételek nincsenek kellően átbeszélve, ha menet közben változtatások történnek, akkor anomáliák keletkeznek, amelyek az eredményességet csökkentik. A megszokottnál sokkal több időt és energiát kell fordítani a kommunikációra, a párbeszédre, ezt folyamatosan szem előtt kell tartani és tudatosan be kell építeni az ütemtervbe. Hazánk – eurorégiós sajátosságainkból fakadó – sajátossága az idővel való versenyfutás, az állandó értékváltás kényszere. Ilyen környezetben csak a nagyon jól ütemezett, átgondoltan felépített részvételi folyamatok le-hetnek eredményesek. Kiemelten fontos ezért a „tervezés tervezése”.

Konzultatív technikák a társadalmi részvétel megvalósítására⁵⁸

Ebben a fejezetben néhány figyelemre méltó konzultatív technikát mutatunk be. Ezen eszközök az információgyűjtésen túl aktív kommunikációra serkentik a résztvevőket: a cél a kölcsönös kommunikáció, a problémák megoldása, a vita, sok esetben az együtt történő döntés egy-egy közügyben, fejlesztési kérdésben.

Dánia és a konszenzuskonferencia

A Dán Technológiai Tanács több módszert is kifejlesztett és a gyakorlatba átültetett arra, hogyan lehet hatékonyan és széles körű részvételre alapozva társadalmi párbeszédet folytatni egyes technológiák, illetve tudományos kutatási irányok várható ökológiai, társadalmi és gazdasági hatásairól. Az egyik ilyen módszer, amelyet 1987 óta alkalmaznak Dániában, a konszenzuskonferencia nevet kapta. Számos konfliktussal terhelt téma megvitatására alkalmazták eddig a módszert.

A konszenzuskonferencia „laikus” tagjait úgy válogatják ki, hogy a nagyobb regionális és a teljes népességet lefedő országos lapokban hirdetik meg a részvétel lehetőségét az adott témakörben. Az érdeklődőknek motivációs levéllel kell jelentkezniük a szervezőknél. Az önként jelentkezőkből 10–15 embert választanak ki úgy, hogy egyfelől minél sokfélébb legyen a civil panel (kor, nem, iskolázottság, foglalkozás és lakhely szerint). Másfelől arra ügyelnek, hogy a kiválasztottak egyike sem rendelkezhet speciális tudással vagy érdekeltiséggel a vitatandó témát illetően.

A konszenzuskonferencia civil résztvevőinek a feladata, hogy a vizsgált technológiai fejlesztés ellentmondásos hatásaival (a szakértők pro és kontra érveivel) szembesülve kialakítsák saját álláspontjukat a fejlesztés kívánatos és nemkívánatos irányairól. Konszenzusra jutva véleményüket pedig írásban kell megfogalmazniuk. A konszenzuskonferencia lényegében azt célozza, hogy dialógus teremtésével áthidalja azt a szakadékot, ami jellemző módon elválasztja a közvéleményt, a szakértők és a politikusok észlelését, a modern technológiák kedvező és kedvezőtlen hatásait. A módszer sikere elválaszthatatlan a dán kultúra demokratikus tradíciójától. Ezen tradíció kiemelt jelentőséget tulajdonít annak, hogy az állampolgárok valóban rendelkezzenek az életüket érintő átfogóbb, társadalmi-politikai és köztük a technológiai kérdések közvetlen befolyásolásának lehetőségével. A konszenzuskonferencia végső dokumentumát, amely tartalmazza a „laikus” panel köz-

⁵⁸ PATAKI György (2007): Bölcs „laikusok”. *Civil Szemle*, 4. évf. 3–4. sz. 144–156. és REISINGER Adrienn (2014): *Társadalmi részvétel és a helyi problémák kezelése* című előadása felhasználásával. Elérhető: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://trello-attachments.s3.amazonaws.com/5360ffb63ab251602281726/546ecaf7444d5b0102bd6569/50d7d29428265593e83eb44daccac9c6/1_Reisinger_Adrienn_konfmen_JAV.pptx (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

politikai ajánlásait, valamint a szakértői előadások anyagait, a dán parlament valamennyi képviselője megkapja. A konszenzuskonferencia módszere nem vindikálja magának azt, hogy a dán lakosságra nézve reprezentatív vélemény fogalmazódik meg munkájuk során, ám a dán politikai kultúrában ettől még legitim erővel rendelkezik a konszenzuskonferencia végeredménye.

Állampolgári tanács

Az állampolgári tanács (*Citizens' Jury*) módszerét az amerikai Ned Crosby dolgozta ki 1974-ben, és az Egyesült Államokban a Jefferson Center indította útjára, s támogatta szakmailag. Több országban sikeresen működik az állampolgári tanács rendszere. A módszer egyaránt alkalmas arra, hogy helyi és nemzeti szintű ügyeket tárgyaljanak meg. Helyi szinten gyakori, hogy a közönség soraiban ott ül a polgármester és a település döntéshozói is.

Az Egyesült Királyságban a Közpolitikai Kutatóintézet (Institute for Public Policy Research), egy független agytröszt karolta föl és népszerűsítette.

Egy angol példa:

Az angliai Leicester városában a megyei (Leicestershire) egészségügyi hatóság az 1990-es évek közepén azzal a nehézséggel találta magát szemben, hogy a krónikus betegségek és a rehabilitáció egészségügyi szolgáltatásai egyre komolyabb erőforráshiánnyal küzdöttek, mivel a sürgősségi ellátások hatalmas pénzügyi forrásokat emésztettek föl. A probléma megoldása érdekében szakmai konzultációkat kezdeményeztek, amelyek négy évig tartottak. Az a szakmai álláspont kristályosodott ki, hogy a baleseti és sürgősségi ellátásokat a Királyi és az Általános Kórházba koncentrálják, és a Glenfield Kórházat a tervezhető egészségügyi ellátásoknak tartják fenn. Amikor a szakmai közmegegyezéssel készült terveket 1999-ben nyilvánossá tették, a város lakosságán a hivatalos szervek által nem várt fölháborodás söpört végig. A fő ok az volt, hogy a Glenfield Kórházból a közadakozással létrehozott kardiológiai és emlőcentrumot is át akarták helyezni a racionalizálási tervek részeként a két másik kórházba. A hatalmas erővel fellángoló ellenállás és a média hírverése miatt az érintett országgyűlési és önkormányzati képviselők nem vehették semmibe a reakciókat. Patricia Hewitt, a kormányzati hatalmon lévő párt leicesteri országgyűlési képviselője javasolta, hogy rendezzenek állampolgári tanácsot (*Citizens' Jury*) az egészségügyi finanszírozási probléma megvitatására. Az állampolgári tanács lényege, hogy a megvitatandó probléma természetének megfelelően kiválasztott 12–25 önként jelentkező, „laikus” civilből áll, akik 3–4 napon keresztül vitatják meg az adott kérdést, közügyet. A módszer nagy hangsúlyt helyez arra, hogy a témakör különféle (pro és kontra) álláspontjait kiegyensúlyozott információs csomag és szakértői támogatás (előadások, írott anyagok) segítségével vázolják föl a civil résztvevőknek. A képzett facilitátorok segítette folyamatban az állampolgári tanács tagjai interaktív és nagyon intenzív tanulási folyamatban, érveiket egymással szembeállítva (esetleg új szakértők bevonását kérve), s egymással is (kis csoportokban és plenárisan) vitatkozva alakítják ki végső álláspontjukat a vitatott közügyről. A „laikusok” tehát – az angolszász országokban bevált és elfogadott esküdtszékek gyakorlatát imitálva – döntést hoznak a kérdéses közügyben: közpolitikai javaslatot fogalmaznak meg a döntéshozók számára.

A leicesteri történetben végül az állampolgári tanács elfogadta a szakmai koncepciót egy lényeges változtatással, miszerint a Glenfield Kórház helyett az Általános Kórházba koncentrálják a tervezhető egészségügyi ellátásokat. A leicesteri történet arról szól – a politikusok nyereségén túl –, hogy az egész rendszer nyer azzal, ha nem érdemi társadalmi vita nélkül kezdenek bevezetni egy, a politika és a „szakértők” által kívánatosnak vélt döntési alternatívát.

Részvételi költségvetés

Az aktív részvétel, bevonás hatékonyságának és eredményességének kivételesen jó példájáról számol be Pataky György. Cikkében a részvételi költségvetés módszeréről ír, amelyet régóta igen sikeresen alkalmaznak hazánkon kívül több országban, ami bizonyítja e módszer eredményességét és széles körű társadalmi megvalósíthatóságát. Megmutatja továbbá, hogy ezen eszközök alkalmazásával sikerült az érintetteket aktivizálni, és részt vettek a közügyeikről szóló, úgynevezett közpolitikai döntéshozatalban.

Az 1970-es években – amikor Brazíliában még katonai diktatúra uralkodott – az ellenállás egy sajátos formájaként is értelmezhetőek voltak azok a bátor kísérletek, amelyeket egy-egy önkormányzat és polgármester a társadalmi részvétel kiterjesztése érdekében tett. A részvételi költségvetés alkalmazásának gyökerei egészen idáig nyúlnak vissza.

Porto Alegre (470 km²; 1,3 millió lakos) az 1980-as években javában harmadik világbeli, kiterjedt, szegregált külvárosi negyedekkel és a nagyvárosi infrastruktúrát nélkülöző délbrazil állam fővárosaként kereste a kivezető utat és azt a városfejlesztési irányt, amivel kiléphet a negatív spirálból.

A város ma már innovatív városvezetéséről ismert, ami 1989 óta megszakítás nélkül jellemzi közigazgatását. A helyiek csak „közösségi közigazgatás”-ként (*administração popular*) emlegetik azt a városvezetési gyakorlatot, amelynek fő jellemzője a részvételi demokrácia technikáinak, nevezetesen az úgynevezett részvételi költségvetés (*participatory budgeting*) technikájának az alkalmazása.

A részvételi költségvetés folyamán a helyi lakosok is megtanulják értékelni a források és kiadások rendszerét, mivel a rendelkezésre álló anyagi források ismeretében közösen választják ki a lehetséges beruházások, fejlesztések közül az igényeknek leginkább megfelelőt. A nálunk alkalmazott lakossági fórumtól annyiban tér el a részvételi költségvetési folyamat, hogy nem csupán az információ átadása (a már megszületett döntésekről) történik, és nem csupán érdeklődő, ám passzív félként vesz részt a fórumon a lakosság, hanem éppen ellenkezőleg, a valódi döntéshozatalban vesznek részt, amelynek valós következményei lesznek. Ezzel egyidejűleg természetesen a résztvevőként bevont civil lakosság számára az információáramlás is más dimenziókba kerül. A részvételi költségvetés alkalmazása kiterjedhet csak egy-egy résztémára, szektorra (például oktatás, kultúra, közlekedés stb.), vagy leszűkíthetik a döntéshozatalt a költségvetés bizonyos hányadára, de a legjobb – és erre is van megvalósult példa –, ha egy város a teljes költségvetésének megvitatásába, kialakításába vonja be az érintetteket.

A részvételi költségvetés menete

A döntési mechanizmus folyamata a problémafelvetéssel indul, azzal, hogy mely közpolitikai területek megvitatására kerüljön sor az adott költségvetési évben. Majd egy nyilvános vita zajlik, és az önkormányzat is nyilvánosan mutatja be az előző év eredményeit (költségvetéséről hozott döntéseket, módosításokat, eredményeket, megvalósulásokat). Később, ismét a nyilvánosság számára nyitott kisebb lokális körökben zajlik a felmerült projektek közötti prioritások és ezek anyagi vonatkozásainak megvitatása. Majd ezek alapján a résztvevők által delegált tagok vetik föl a következő nyilvános vitán a legfontosabbnak ítélt témákat, és ekkor döntenek is a végső prioritásokról. Innentől kezdve az erre kiválasztott személyek ellenőrzik, hogy valóban a lakosság által kijelölt prioritások érvényesülnek-e a költségvetés tervezetében. Majd az elkészült tervezetet nyilvánosan véleményeztetik, és végül szavaz róla az adott tisztviselő-testület. A továbbiakban a megválasztott személyek ellenőrzik a megvalósulási folyamatokat.

A fentiekből látszik, hogy hosszú távú – választási ciklusokon átívelő – elköteleződést igényel ez a módszer. Azaz akkor lesz igazán értelme és hozadéka, akkor lesz általa észrevehető, látványos fejlődés, ha ezt valóban sikerül éveken, évtizedeken át alkalmazni. Erre jó példa Porto Alegre, az első és egyben mintaváros, ahol 1989 óta alkalmazzák a közösségi költségvetést a közigazgatásban, ráadásul a városi költségvetés 100%-ára alkalmazva. Az 1990-es években Brazília több városában és Dél-Amerika számos országában elterjedt a részvételi költségvetés használata. A 2000-es évek a világméretű elterjedés ideje: számos kontinens több országában kezdték használni a módszert, húszezres lakosú városoktól többmillió metropoliszig. Európában egyelőre – a Porto Alegre-i mintával ellentétben – nem a költségvetés 100%-ára alkalmazzák a módszert, inkább csak a költségvetés egyes részeire vagy egyes területeire.

Az Egyesült Királyság 2006-ban, felkarolva a módszert, hivatalosan célul tűzte ki minden helyi önkormányzat számára, hogy 2012-re valamilyen formában vezessék be a részvételi költségvetés használatát. 2003-ban Salfordban már közösségi tanácsokon részt vevő helyi lakosok tehettek javaslatot 100 000 angol fontnak megfelelő összegről, Newcastle-ben pedig online nyújthatják be fejlesztési javaslataikat a lakosok, amelyeket azután a részvételi költségvetés nyilvános alkalmain vitatnak meg.

Nyilvánvalóan az efféle bevonásnak is van – nem is jelentéktelen – költsége, hiszen szervezést és egy szigorú menetrend kiépítését, továbbá annak betartását igényli, de hosszú távon sokkal nagyobb a nyereség abból a tényből fakadóan, hogy a helyiek, az érintett állampolgárok maguk is bekapcsolódnak, elgondolkodnak, és ennek alapján hoznak döntést adott infrastrukturális vagy egyéb kérdésekben.

A formális döntéshozók továbbra is az önkormányzat képviselői maradnak, ők szavaznak majd az adott közigazgatási szerv költségvetéséről, de nem személyes belátásuk, valamiféle pártérdek vagy egyéb indítók, hanem az állampolgárok döntése alapján. A résztvevő helyi lakosok a megvalósulási folyamat, a végrehajtás során is jelen vannak ellenőrző szerepben. Így teljes egészében bevonódnak a folyamatokba, teljes rálátást kapnak az önkormányzatok működési mechanizmusába. Politikai haszna a folyamatnak, hogy bizonyos megszorítások, elvonások tekintetében is sokkal megértőbbek lesznek.

A részvételi költségvetés legitimitást kölcsönöz a döntéseknek, mivel vegyíti a képviseleti demokrácia működő rendszerét a részvételi demokrácia egyik legfőbb eszközével, ráadásul jellegeből adódóan szűkíti a korrupciós kockázatokat is.

Kommunikáció, bevonás

A kommunikációnak minden közösségi részvétellel megalapozott fejlesztés folyamatában kulcsszerepe van, a nyitottság előrevisz. Anélkül egyrészt maga a közösségi részvétel hiúsul meg, ha nem sikerül a helyi fejlesztéseket koordináló vezetőként megszólítanunk az érintett lakosokat; ezért szükséges a tudatosan tervezett, bevonó kommunikáció. Másrészt azonban, a település aktívan be nem vonódott lakosainak kétkedő, ellenséges hozzáállása is destruktívan hathat a közösségi fejlesztés folyamatára, alááshatja eredményét.

Úgy kell tehát a nyilvánossággal kommunikálnunk, hogy erre ne kerüljön sor, sőt tudatosan felépített kommunikációval el kell nyernünk a közvélemény szimpátiáját. Az egész projektről – a kezdetektől fogva – folyamatosan tájékoztatnunk kell a lakosokat. A hangsúly a „folyamatos”-on van; nem elég a tévéhíradók gyakorlatát követni, és csak az eredményekről, a fontos állomásokról beszámolni. A település lakóinak információs igénye akkor is fennáll, ha még nincs eredmény egy bizonyos projektszakaszban. Ha nem tájékoztatjuk őket folyamatosan, ha a lakosok számára nem átlátható a projekt folyamata, az bizalmatlanságot szül. Fontos, hogy mindig elérhetők legyünk, hogy a fejlesztést végző csoportunk nevében legyen valaki, aki rendszeresen nyilatkozik, ha kell, megválaszolja a menet közben felmerülő lakossági vagy egyéb, társszervezetektől vagy egyéb szervezetektől, médiától jövő kérdéseket. Ha a kérdésekre nem adunk választ, akkor a kérdező azt maga fogja „előállítani”; a feltételezésekből pletykák, összeesküvés-elméletek generálódhatnak: így veszíthetjük el a település lakóinak bizalmát. A megoldás a tudatos, proaktív, kétirányú kommunikáció.

A kölcsönös bizalmon nyugvó kapcsolat kialakítása érdekében az önkormányzatnak, a helyi fejlesztés vezetőinek képesnek kell lennie arra, hogy párbeszédet, valódi párbeszédet folytasson a lakossággal. A párbeszéd lényege, hogy a település vezetői egyenrangú félként tekintenek beszélgetőpartnerükre, a lakosokra. Pszichológusok, szociálpszichológusok és kommunikációkutatók állítása szerint mindenki akkor érzi magát komfortosan, akkor képes a gondolatait szabadon kifejezni, kreativitását felszabadítani, verbálisan a lehető legárnyaltabban fogalmazni, ha úgy érzi, elfogadják és tisztelik emberi méltóságában, egyenrangú félként tekintenek rá státuszról, pozíciótól függetlenül. Nincs ez másként a lakossággal sem: ha úgy érzi, hogy a település vezetése kíváncsi rá, és meghallgatja az igényeit és a véleményét, ha feltehet neki kérdéseket, és azokra valódi válaszokat kap, akkor bizalommal lesz iránta. Ezzel szemben, a hatalom, a státusz hangsúlyozása falakat emel, lebént, ezért kerülendő.

A HKA-program során megvalósított részvételi folyamatnak három olyan állomása volt, amelyen a fejlesztésben érintettek – csoportok, szervezetek esetében azok képviselői – vettek részt.

Az 1. műhelymunka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció

A műhelymunkán a tréner (facilitátor) – és a pilotprogram során egy önkormányzati szaktanácsadó –, valamint a település közszféráját, versenyszféráját és civil szféráját képviselő személyek vettek részt, akik a fejlesztésben valamilyen módon érintettek voltak. A csoport ideális létszáma 20–40 fő, azonban az egyes helyszíneken jelentős eltérések voltak.

A résztvevők körének – az érintetteknek – meghatározása a műhelymunkákat megelőzően történt meg. A HKA keretei között általában az előkészítő napon elvégzett *stakeholder*analízis (érintettek elemzése) segítette a meghívandók kiválasztásában.

A tapasztalatok szerint az első műhelymunkát megelőzően a kommunikációnak a résztvevők megszólítására, meggyőzésére kell irányulnia. A kommunikáció célja tehát a bevonás, a mobilizálás: az, hogy a fejlesztés potenciális érintettjei elfogadják a felkérést, hogy aktív résztvevőként vegyenek részt a stratégiaalkotás folyamatában.

A bevonó, részvételre ösztönző kommunikációnak különösen eredményesnek kell lennie az úgynevezett „törzssztáb” vagy „törzsgárda” felkérését illetően. Ők azok az érintettek, akik a kontinuitást és a dokumentálási feladatokat látják el a teljes folyamatban, ők a változást generáló/végrehajtó csoport magja. A törzsgárda al csoportja a 4–5 személyből álló szerkesztőbizottság, aki a dokumentálási feladatokat látja el. Az esetek többségében tagjaik kiválasztása az előkészítő egyeztetéseken megtörtént. A szerkesztőbizottság feladata az 1. és 2., illetve a 2. és 3. műhelymunka között a stratégiai dokumentum összeállítása és bemutatása egy szélesebb közönségnek (település lakói, környező települések vezetői, lakosai) a 3. műhelymunka délutánján.

A kommunikációs tervben a kulcsüzenet megfogalmazásánál a testre szabás követelményeinek kell minél inkább megfelelni. Érdemes átgondolni a tervezett üzenetek főbb tartalmi elemeit, ezek milyen reakciókat válthatnak ki, milyen további kérdéseket vethetnek fel. Meg kell fontolni, hogy az adott üzenetet kinek és mikor kell az érintettek részére közölni, milyen negatív hatás várható, ha az üzenetet túl hamar vagy túl későn kapják meg, milyen legyen az üzenet közlésének gyakorisága. A nyilvánosság tájékoztatására minél több csatorna intenzív használata javasolt. Ha tehetjük, olyan médiumokat használjunk, amelyek lehetőséget adnak a lakosoknak a visszakerdezésre. Ha ez nem adott, jelöljük meg azokat a lehetőségeket, ahol ezt megtehetik, és készülünk fel arra, hogy ezt meg is fogják tenni.

A műhelymunkákon személyesen megjelenő érintetteket „bevonó”, mozgósító kommunikációval győzhetjük meg arról, hogy ott a helyük. Ennek technikáiról és arról, hogy a nyilvánosságot hogyan célszerű beavatni a folyamatba (ki, kinek, mit mondjon, hogyan, milyen csatornán keresztül), a későbbiekben (az érintettek bevonásának kommunikációs technikái) lesz még részletesen szó.

A 2. műhelymunka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció

A műhely tagjainak létszáma – a tapasztalatok nem mindig támasztották alá – az 1. napi műhelymunkát követően nőhet, és összetételét tekintve részben változásra lehet számítani.

A kommunikáció elsődleges célja az 1. és 2. műhelynap között a bevonás, az újonnan kiválasztott érintettek mobilizálása. Ezen túl nagyon fontos, hogy a két műhelynap között a nyilvánosság tájékoztatása is megtörténjen.

A 3. műhelymunka résztvevői, az érintettek bevonása, kommunikáció

A 2. és 3. műhelymunka között a 2. műhelymunkán esetleg még kiválasztott új érintetteket kell részvételre ösztönözni, valamint közönséget kell szervezni: meg kell hívni a település

lakosait és a környező önkormányzatok vezetőit, a helyi médiát a 3. nap délutánjára, a „minikonferenciára”, amikor a munkacsoport tagjai bemutatják, nyilvánosságra hozzák az elkészült stratégiát. Az ilyen akciókat kedveli a helyi média hírszerkesztősége, mert valami konkrétat, egy folyamat eredményét kívánjuk bemutatni. Szükség van egy előre megfogalmazott sajtóközleményre, amelyben benne vannak a rövid kulcsüzenetek. Fontos, hogy a kulcsüzenetet úgy fogalmazzuk meg, hogy 20–30 másodperces üzenetként a kamerába vagy mikrofonba is el tudjuk mondani.

Azt, hogy mi történt, a főbb üzeneteket, az eredményeket több csatornán keresztül, integrált kommunikációs kampány keretén belül érdemes a nyilvánosságnak eljuttatni, hogy egészen biztosan elérje az ingerküszöbét. A többcsatornás kommunikáció eszközei közé sorolhatók – a település méretétől és az önkormányzat lehetőségeitől függően – a személyközi találkozásra lehetőséget adó fórumok, a fogadóóra, lakossági fórumok, a nyilvános testületi ülések, a különféle események, rendezvények, valamint az önkormányzati lapok, a helyi rádió és televízió, az elektronikus hírlevelek, az önkormányzat hivatalos portálja, a közösségi oldalak, blogok, egyéb.

A 3. műhelymunka utáni teendőkre – a képviselő-testülethez eljuttatni és elfogadtatni a dokumentumot, fenntartani a részvételi tervezésben együttműködő csoportot virtuális, bármikor mozgósítható csoportként – további kommunikációs terv készítése javasolt.

Kommunikációs eszközök⁵⁹

A közösségi tervezéshez, a közösségfejlesztés folyamataihoz, az előre meg sem határozható számú helyi érintett bevonásához végig kell gondolnunk, hogy melyik fázisban milyen kommunikációs eszközök használatával elégíthetjük ki az információs, kapcsolattartási szükségleteket. Ennek érdekében – ahogyan a modellek bemutatását tartalmazó 1. táblázatból láthatjuk – kommunikációs tervet kell készíteni. A folyamat aktuális állásának megfelelően folyamatosan értékelnünk kell az eszközök hatékonyságát, és szükség esetén módosítanunk kell kommunikációs tervünkön. Az alábbiakban bemutatunk néhány eszközt, azonban ezeken túl még számtalan mód kínálkozik a helyi erőforrások számbavételével, a partnerek által esetlegesen rendelkezésre álló eszközök felhasználásával és a feltárt lehetőségek kombinálásával.

Kapcsolattartás, kommunikáció

Adatbázis létrehozása az érintettek adataival

A tervezésbe bevont személyek elérhetőségének rögzítése alapvető. A tervezés jellegétől függően – de ma már egyre általánosabban – az e-mailes kapcsolattartás az egyik leghatékonyabb forma, de oda kell figyelni azokra az érintettek, akik nem használnak e-mailt (idősek, hátrányos helyzetűek stb.). Célszerű a formális, hivatalos meghívókat postai úton is elküldeni.

⁵⁹ A fejezet szó szerinti átvétel innen: SZÁMADÓ 2014, 116–119.

A tervezési folyamat elején igen fontos, hogy a főbb érintettek, a tervezésben részt vevő személyek telefonos kapcsolatot tartsanak fenn – ez mindig gyorsabb és biztosabb, mint akár az e-mail. A kezdeti összefüggések látogatottságát nagymértékben javíthatjuk, ha a fontosabb bevonandó személyeket telefonon hívjuk meg, és egyben megkérjük őket, hogy további érintettet is hívjanak meg telefonon, ráadásul őket is kérjük fel újabb személyek meghívására.

Így jóval gazdagabb részvételt tudunk elérni, mintha csak a saját erőnkre/ismeretűnkre hagyatkoznánk. Természetesen a találkozó jellegétől függően érdemes megtervezni, hogy mi az ideális létszám, a résztvevőket indokolt-e csoportokba szervezni, milyen összetételűek legyenek a csoportok, és mi legyen a megfelelő technika a vélemények felszínre hozására.

Hírlevelek kiadása

Hírlevelek kiadása kiváló megoldás a tájékoztatásra, és ha bevonjuk az érintetteket a tervezésbe, szerkesztésbe, akkor a sajátjuknak érezve még a terjesztéshez is segítséget kapunk. A hírlevél formájának kialakításához érdemes egy-két újságot a kezünkbe vennünk, és formailag ezekhez hasonló tördelést, különféle cikkeket kialakítanunk – ezzel egy tájékoztató levélnél érdekesebb médiát tudunk teremteni. Ha tudunk, merjünk humort vinni a komoly információk közé – akár jó hangulatú fotókkal, akár karikatúrával.

A helyi média adta lehetőségek

A helyi újságokat, kábeltévét, ha van, helyi rádiót a tervezési folyamat kommunikációjának fontos eszközévé tehetjük, ha már az elején érintettként, bevonandó közösségi tagokként kezeljük. Így a fejlesztések, változások potenciális hasznélvezőiként kérhetjük a támogatásukat a folyamat kommunikációjához.

Egyéb kommunikációs, tájékoztató eszközök

Meg kell vizsgálnunk, hogy tudjuk-e plakátokkal, hirdetésekkel segíteni a részvételt. Fontos, hogy megtaláljuk azokat a lehetőségeket, amelyeken keresztül az általunk esetleg nem azonosított érintetteket is megszólíthatjuk. Erre a legtipikusabb eszköz a kinyomtatott és valahová kitett plakát, szórólap. Természetesen meg kell találnunk azokat a helyszíneket, ahol a potenciális célcsoportok találkoznak anyagainkkal, illetve ezeknek olyan formát kell adnunk, ami kellőképpen figyelemfelkeltő.

A nyomtatott hirdetések mellett szóbeli kihirdetést is tarthatunk, ha megtaláljuk az erre alkalmas eseményt – adott esetben egy falunap, ünnep vagy más összefüggés során lehetőség nyílik néhány percen néhány szót szólni a tervezési folyamatról. Ne essünk abba a tipikus hibába, hogy néhány kiragasztott plakátot megfelelő kommunikációnak tekintünk, majd az érdeklődés hiányában elmaradó eseményeinket az érintettek közönyének tekintjük.

A honlaphoz hasonlóan a plakát is passzív kommunikáció, nem lehetünk biztosak benne, hogy eljut az érintettekhez.

Az internetes eszközök lehetséges felhasználása

A web egy új dimenzióként vesz részt a mindennapokban, ahol a társadalmi létezés intenzíven és sok esetben kontrollálhatatlanul zajlik. A virtuális világban a valós világhoz hasonló, de talán gyorsabbnak mondható decentralizálódási folyamat zajlik. Sok hasonlóság, párhuzam fedezhető fel – adott esetben – a webes alkalmazások és a közösségi részvétel között. Hasonlóak a kifogások és a félelmek is: ismeretlen technikák, nem készült fel rá a társadalom, nehezen kontrollálható – mindezek mellett kikerülhetetlen, szükséges eszköz. Mindkét eszköznél a dilemmákat az oldhatja fel, ha megtaláljuk a megfelelő szerepét a folyamatban.

Az internet néhány lehetséges felhasználása

Levelezési listák

Az interneten barangolva több olyan szolgáltatással találkozhatunk, amely lehetővé teszi, hogy az elektronikus postaládánkba rendszeresen (egy adott témában) automatikusan generált elektronikus leveleket kapjunk. Az ilyen levelezési listák rengeteg témával foglalkozhatnak, például szakmai, vidékfejlesztési információkkal vagy a napi hírekkel, lapszemlével, tőzsdei adatokkal, időjárás-jelentéssel stb. A levelezési listák lényege, hogy a listához tartozó tagok mindegyike megkapja az üzenetet, illetve ha ő küld üzenetet a listára, azt is minden listatag megkapja. A közösségek kommunikációs eszközei igen változatosak.

A legáltalánosabb eszköz az e-mail. Az e-mail alkalmazható két ember közötti vagy levelezőlista segítségével csoporton belüli kommunikációra.

Internetes konferencia

Ahol a sávszélesség növekedése lehetővé teszi, ott könnyedén szervezhető virtuális konferencia, ami mind időben, mind költségében jelentős megtakarítást eredményez a tagoknak. Olyan esetekben, amikor egyszerű egyeztetések lefolytatására van szükség, kiváló eszköz lehet.

Virtuális közösségek/hálózatépítés

Az internet mint eszköz a kommunikáció új formáját hozta létre. A kommunikációs formák az egyre nagyobb számú felhasználó igényei alapján folyamatosan változnak. Az internet-felhasználók által alkotott virtuális közösségek lényege, hogy térben egymástól távol lévő, fizikai valójában egymást nem ismerő emberek közvetlenül kommunikálhatnak egymással,

vagy hasonlóan „jelen lévő” emberek maguk választotta csoportjával. A kommunikációban fontos, hogy több virtuális közösség tagjai anélkül kommunikálhatnak egymással, hogy igazi személyüket felfednék. A virtuális közösségek lehetnek nyilvánosak, ahol bárki láthatja, akár bele is szólhat a kommunikációba, és vannak zárt közösségek, amelynek csak a moderátor engedélyével lehetünk tagjai.

A webes eszközök között a legnépszerűbbek a fórum és a chat. A fórumon a hozzászólással rendelkező tagok tehetnek mindenki számára látható hozzászólást. A chatben, amelyet szintén regisztrációt követően használhatunk, lehetőség van párban vagy csoportban folytatott, *real time* (valós idejű, azonnali) párbeszédre.

Az egyes közösségek ennél tovább mennek, saját weblapot, zárt oldalakat üzemeltetnek, ahol dokumentumokat tárolnak, közös tudásbázist hoznak létre. A hálózatépítés célja, hogy virtuális közösséget építsünk ki az adott témához, feladathoz kapcsolódó emberek, szervezetek között. A hálózatépítéssel a bekapcsolt személyek és szervezetek közös tudásmenedzsmentjét támogatjuk.

Internetes fórum

Az internet gyors reagálást tesz lehetővé minden érintett részéről. A fórumok egy új, speciális érdekcsoportot jelenítenek meg. Az anonimitás megnehezíti a területi érintettség vizsgálatát, a legitimitás bizonyítását, de ösztönözheti a bátrabb véleménynyilvánítást és a kritikát. A demokratikus kultúrára vonatkozóan, valamint az általános hozzáállás megállapítására ezért csak fenntartásokkal érdemes következtetéseket levonni.

Nehezebb emellett a megfelelő mederben tartani a párbeszédet, a belső szabályozás, a kommunikációs kultúra még kialakulatlan lehet ebben az új dimenzióban. Mindezek mellett az internetes fórumok kiválóan alkalmasak a részvételi demokrácia gyakorlására, akár csak információszerzésre, valamint a közhangulati kockázatok feltérképezésére.

Az internetes fórumok elemzése kétféle módon történhet. Egyrészt passzívan, az önkormányzat honlapján lévő, a témához kapcsolódó fórumok követésével. Másrészt a folyamat előrehaladásával az említett fórumokon lehetőség nyílik az ott lévőkkel való konzultációra.

Honlap

Ma már jó eséllyel használhatunk honlapot is a kommunikációnk részeként. Mivel a honlap alapvetően egy passzív kommunikációs forma, amellyel csak akkor tudunk megszólítani valakit, ha rákeres az interneten, a honlapot inkább kiegészítő információk tárolására használjuk. A postai vagy e-mailes úton mindenkihez eljuttatott üzenetekben, hírlevelekben, hirdetésekben például utalhatunk a honlapra, ahol a tervezés háttere, története, illetve részletesebb információk (például jegyzőkönyvek, tervezési anyagok) is elérhetők, s így a felsorolt médiumokat rövidebbre, tömörebbre szerkeszthetjük.

Blog

A tervezési folyamat állandó, naplószerű dokumentálása, amelynek minden eleméhez az olvasók megjegyzéseket fűzhetnek, és mások megjegyzéseire reagálhatnak, kiváló eszköz a blog, vagyis az internetes napló. A blog is egyfajta honlap, de előre leprogramozott szerkezetben működik, és a feltöltött információt naplószerűen, időrendben mutatja. Fontos ismérve még, hogy a feltöltött tartalom kommentálható, azaz az olvasók beírhatják a véleményüket. A honlaphoz hasonlóan blogot is létrehozhatunk ingyenes szolgáltatókon keresztül (www.blog.hu, www.freeblog.hu), egyszerűen követve az általuk megadott lépéseket. Írjunk rendszeresen a blogra színes, személyes hangú, játékos „cikkek”, amelyek motiválják az érintetteket arra, hogy gyakran látogassák az oldalt, és fűzzék hozzá gondolataikat. A blogon eseményeket is tudunk hirdetni, illetve az események rövid beszámolóját közzé tudjuk tenni. Adjunk több személynek szerkesztési jogot, így egyrészt többféle vélemény megnyilvánulhat, másrészt a feladatokat is feloszthatjuk egymás között. A blogot használhatjuk a honlapunk kiegészítésére, ahol teret tudunk adni szubjektív beszámolóknak, véleményeknek, vitáknak.

Közös internetes munkafelület

Egy tervezési folyamat munkadokumentumait, anyagait az interneten elérhetővé tehetjük úgy, hogy meghatározott számú regisztrált tag (általában a tervező csoport tagjai) azokat szerkeszteni is tudja. A közös munkafelülettel el tudjuk kerülni, hogy egy készülő, egyre méretesebb anyagot folyamatosan e-mailen kelljen egymásnak küldözgetnünk, amiből számos félreértés származhat, például nem a legutolsó verzióban dolgozunk, vagy egyszerre többen is írunk ugyanabba a dokumentumba.

Aktív kommunikációs, közösségmozgósító eszközök⁶⁰

Közösségi verseny, pályázati felhívás, közösségi részvételt ösztönző eszközök

A különböző közösségi versenyek, felhívások hatékony technikát jelentenek a helyi közösség aktivizálásához és a jó példák elterjesztéséhez helyi, országos vagy akár nemzetközi szinten. A kiíró szervezet dönti el, hogy egy speciális célcsoport számára hirdeti meg a versenyt egy adott témában, vagy a szélesebb nyilvánosságtól vár ötleteket, javaslatokat. A verseny pályamunkáit egy helyi kiállítás vagy műhelymunka keretében is be lehet mutatni, ami további közösségi párbeszédet generálhat. A helyi identitás és kötődés erősítése érdekében érdemes díjazni, elismerni azoknak a helyi szervezeteknek vagy személyeknek a munkáját, akik sokat tettek az adott közösségért vagy településért. Akkor érdemes alkalmazni, ha új ötleteket szeretnénk kapni a kreatív, helyi lakosoktól vagy szakemberektől,

⁶⁰ DEMETER Anna (2012): *SURE. Közösségi tervezési eszköztár*. Elérhető: http://urbact.eu/sites/default/files/import/Projects/SURE/outputs_media/SURE_Toolkit_participative_planning_HU.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 06. 11.)

vagy a versenyszellem felébresztésével motiválni szeretnénk az embereket a közösségi részvételre. Alkalmas még a média és a helyi nyilvánosság figyelmének felkeltésére. A fejlesztési cél függvényében érdemes kiválasztani a résztvevőket: érintett lakosság vagy valamilyen speciális célcsoport, mint például gyerekek, diákok, helyi művészek, kereskedők stb.

Közösségi esemény

A közösségi események vagy akciók az energiákat és a figyelmet az adott környékre, jelen esetben a célterületre és a helyi fejlesztési kezdeményezésekre irányítják. Ezek az események erősítik a helyi közösségek összetartozását és kötődését a lakóhelyükhöz. A helyi szervezeteket érdemes mozgósítani a programok szervezése kapcsán. A kizárólag rekreációs célokat szolgáló közösségi eseményeken túl a sok embert megmozgató önkéntes közösségi akciók a nagyobb nyilvánosság és a média figyelmét is a tervezési területre irányíthatják és a terület élhetőségéhez, minőségi átalakításához is hozzájárulhatnak.

Közösségi kert kialakítása

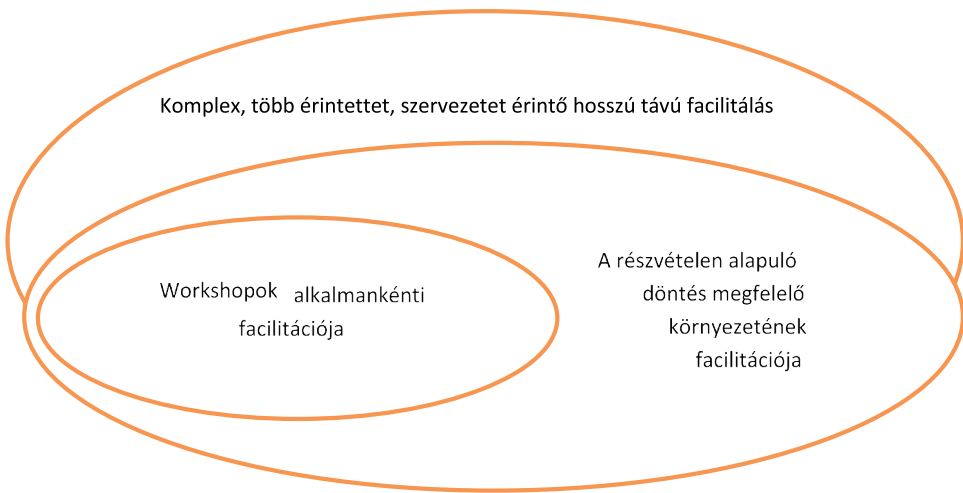
A közösségi kertek olyan használaton kívüli városi területek, amelyeket magánemberek önkéntes közössége vesz művelésbe. A tulajdonos beleegyezésével – legyen az a helyi önkormányzat vagy egy magánszemély – kertet varázsolnak az elhagyott telekre, és zöltséget, virágot, fűszernövényeket, gyümölcsöt természetnek rajta. A kertekben a terményeket a tagok többnyire nem eladásra, hanem saját fogyasztásra állítják elő, a kertészkedés mellett pedig nagy hangsúlyt fektetnek a közösségépítésre, a települési környezet javítására. A kertek egyik legnagyobb előnye, hogy terek kapcsolhatók vissza az aktív városi életbe; tevékeny közösségeket hívnak életre az együtt dolgozók, a környéken lakók és a kertben szerveződő kulturális programokat látogatók körein belül, és zöld terület nélküli épületekben élők számára is lehetőséget teremtenek az önellátásra.

Csoport-, vizuális elemzési és tervezési technikák

Csoportfolyamatok támogatása, műhelymunkák facilitációja⁶¹

A csoportos munka hatékony levezetéséhez fontos a jó facilitációs készségek megléte. A facilitációs készségek sok szinten szükségesek, kezdve a hosszú távú és összetett részvételen alapuló, sok érintett részvételével zajló folyamatok támogatásától, a kis csoportokkal végzett közös munkáig. A csoportmunka tekintetében fontosak még a csoportdinamika-menedzsmenttel, elemzéssel és összegzéssel, konfliktusfeloldással és ehhez hasonlókkal kapcsolatos készségek is.

⁶¹ Szó szerinti átvétel innen: SZÁMADÓ 2014, 135–139.



11. ábra

A facilitáció szintjei

Forrás: VAN VUGT–SALM–SAIN (2005): Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon. Kézikönyv a részvételen alapuló tervezéshez. Elérhető: http://www.terport.hu/webfm_send/1362 (A letöltés dátuma: 2018. 06. 12.)

A facilitáció egy csoport támogatásának tudatos folyamata a feladatok végrehajtásában csoportként való funkcionálás közben. Más szavakkal: a facilitáció abban segít, hogy egy csoport tagjai hatékonyan vegyenek részt egy folyamatban.

A műhelymunka vezetése, facilitálása

Előkészítés és bevezetés

Az egyik legfontosabb feladata a facilitátornak, hogy biztos legyen abban: világosak a workshop céljai és a kívánt eredményei. A felkészülés nem spórolható meg. A magabiztosan felkészült csoportvezető legyen képes egy adott helyzetben rugalmasan reagálni, módosítani, ha szükséges. A műhelymunka kezdetén és a folyamat során minden témában, mindig adjon nagyon világos utasításokat és fókuszált kérdéseket.

Levezetés

A levezetés során az egyik kockázat, ha a tréner nem bánik tudatosan az idővel. A másik, ha nem hagyja a folyamatokat végigmenni, hanem a biztonság érdekében „túlfacilitálja” a workshopot. Az elvárt eredmények kitűzésekor ne legyen túlzottan ambiciózus, sok esetben a közös munka megtapasztalása – hosszabb távon – a fontosabb. Olyan tevékenységeket használjon, amelyek lebontják az emberek közötti korlátokat, és csökkentik

a fenyegetettség érzetét. Váltogassa a kis csoportos munkát és a plenáris üléseket, de ne vigye túlzásba! Alakítson ki közös nyelvet, és minden anyagot jegyezzen fel flipchartpapírra, és a kész lapokat ragassza ki a falra! Legyenek segítők, akik részletesen lejegyzik a megbeszéléseket. A workshopot a lehető leghamarabb értékelje ki! Nagy csoport esetén kérjen fel facilitátorasszisztenseket, akik ismerik a használt technikákat és felkészültek erre a szerepre, majd ossza ki a szerepeket és felelősségeket! Nagy résztvevői létszám esetén alkalmazhatja az *Open Space* módszert is.

A résztvevők frusztrációinak és aggodalmainak kezelése

Reagáljon az emberek frusztrációjára és aggodalmaira, és adjon időt nekik, hogy ellazuljanak és feloldódjanak. Alkalmazzon jégtörő gyakorlatokat, illetve kreatív technikákat az egyes feladatok elvégzéséhez (például építés, képalkotás). A műhelymunka során az egyes gyakorlatokra különféle megoldások születnek a csoportok által. Ne aggódjon, ha nem sikerülnek tökéletesre az egyes gyakorlatok. Hagyjon időt a megosztásra: az emberek szeretnek beszélgetni és megosztani egymással az ötleteiket, és ha megkapják ezt a lehetőséget, nagy az esély arra, hogy a workshop elérje a célját.

Néhány tipp a workshop levezetésére

1. Magyarázzuk el a workshop hátterét és tartalmát, valamint a kívánt eredményeket!
2. Hagyjuk a résztvevőket bemutatkozni, majd vezessünk le egy tevékenységet, amely „megtöri a jeget” és kapcsolatot alakít ki a résztvevők között, és néhány nevetést is kicsal belőlük!
3. Magyarázzuk el a napirendet és a workshop folyamatát, valamint a facilitátor szerepét!
4. Kérjük meg a résztvevőket, hogy mondják el, ők mit szeretnének elérni a workshopon!
5. Végezzünk el néhány olyan feladatot, amelyek segítik a workshop kívánt eredményének elérését!
6. Tisztázzuk a workshop eredményeit, és egyezzünk meg a jövőbeni tevékenységekről!
7. Kérjük meg a résztvevőket, hogy írásban értékeljék a workshopot (opcionális)!
8. Zárjuk be a workshopot azzal, hogy megkérjük a résztvevőket, mondják el, mit jelentett számukra a workshop!
9. Értékeljük ki a workshopot, és a lehető leghamarabb küldjük el egy jelentést a résztvevőknek!

Csoportmunkát támogató módszerek

Irányító bizottság (steering committee) létrehozása

Ahogy erről már több fejezetben is szó volt, a részvételen alapuló tervezési, fejlesztési folyamatok sok időt vehetnek igénybe. Ez alatt az idő alatt sokrétű tevékenységsorozatot hajtanak végre. Ennek az irányítására, koordinálására egy a lakosok széles körét képviselő csoportot (12–15 fő) érdemes szervezni. Tagjai lehetnek kereskedelmi és üzleti partnerek, szomszédságok, lakószövetségek, választott hivatalnokok, technikai, közösségi alkalmazottak, vallási csoportok, parasztszervezetek, közoktatási szervezetek stb. Fontos, hogy helybeliek legyenek.

Ők a felelősök a műhelymunkák szervezéséért, lefolytatásáért, ütemezéséért és az egész workshop logisztikájának előkészítéséért és a büdzsé kezeléséért.

Fontos, hogy legyen egy vezető, aki ismeri a terepet, a helyi erőviszonyokat, és jártas a helyi politikában. Meghatározó és ismert és elfogadott személyiség legyen a településen. Az ő képességei döntők az eredményesség szempontjából.

A HKA keretein belül az irányító bizottságnak a törzsgárda feleltethető meg.

Charrette workshopok⁶²

Francia eredetű kifejezés, ejtsd: saret. Rövid, intenzív fejlesztő, tervező műhelymunka. A *charrette* típusú műhelymunka biztosítja a szabad információáramlást. A szerzők tapasztalatai szerint a *charrette* műhelymunka megközelítése sokkal hatékonyabbnak bizonyult, mint a *top down* (felülről lefelé) tervezés. A folyamatnak komoly képző, kompetenciafejlesztő hatása van és gyors eredményei miatt a részvétel népszerűségét, sikerességét és eredményességét is hatékonyan növeli.

A *charrette*-ek, workshopok sok módszertani eszközt alkalmaznak:

- SWOT-analízis,
- életminőség-vizsgálat,
- problémafelismerés,
- szükségletelemzés,
- projektfejlesztés és -meghatározás,
- stratégiai tervezés,
- a közösség aktivizálása,
- konszenzusépítés,
- jövőkép alkotása és szemléltetése,
- kommunikációfejlesztés és hálózatépítés.

Mielőtt úgy döntünk, hogy elkezdünk egy *charrette* típusú műhelymunka-sorozatot, fel kell mérni, mit is fog elérni ez a tervezési módszer, hogyan hat vissza a közösségre:

⁶² SEGEDY, James A. – BRADLEY, E. Johnson (s.a.): *The Neighborhood Charrette Handbook*. Elérhető: www.michigantownships.org/downloads/charrette_handbook_2.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 06. 12.)

- Erős részvételi érdeklődést fog generálni a lakosság részéről és motivációt a részvételre a közösségtervezésben.
- Serkenti a párbeszédet a közösségen belül, és javítja a tervezés és fejlesztés szempontjainak megértését, növelni fogja a közösség tudatosságát.
- Összehozza a település vezetőit, csoportjait és polgárait, hogy együtt közös jövőképet állítsanak fel, és meghatározzák a kihívásokat.
- Kifejleszt, meghatároz lendületes településfejlesztési projekteket.
- Felméri az erőforrásokat, a potenciális lehetőségeket.
- Összességében ad egy új eszközt a közösség kezébe, amellyel az képes lesz megtervezni és végrehajtani a szükséges akciókat a sikeres fejlesztéshez és az életminőség javításához.

Esettanulmányok feldolgozása (case study)

Először (1934) az orvostudományban alkalmazták mint kutatási módszert. Egy meghatározott esettel kapcsolatban mélységi és hosszirányú vizsgálatokat is lehetővé tesz. Eredményképpen teljesebb képet kapunk a történések okairól, folyamatairól, valamint arról, mit lenne még érdemes közelebbről is megvizsgálni a jövőben. A társadalmi részvételben való alkalmazásáról az irodalom nem szól, de gyakori, hogy a részvétel során más példákra hivatkozva születnek kezdeményezések, illetve korábbi minták alapján zajlik a folyamat.

A csoportmunka során hasznos módszer, hogy esettanulmányok kapcsán alakítják ki álláspontjukat a résztvevők – akár kis csoportokban –, és utána megvitatják az álláspontjaikat.

Forgatókönyv- és szcenárióelemzés

Érdemes a forgatókönyv-elemzést használni a jövőkép felállításakor, a fejlesztési irányok meghatározásánál és a konkrét megoldások változatainak elkészítésekor. Szükséges az egyes forgatókönyvek hatásait is elemezni. Részvételi módszerként, egyfajta szerepjátékként hasznosítható. A résztvevőkből alkotott csoportok egy-egy szerepet kapnak, e szerepben kell feloldaniuk a konfliktust egy vagy több forgatókönyv kidolgozásával. A bevonás a társadalmi tanulás eszközzé válik. A forgatókönyv-elemzés során végigjártunk néhány szélsőséges alternatívát, általában pozitív és negatív irányban egyaránt. Feltehetjük a kérdést, hogy mi lenne, ha minden összeomlana, ha minden, amitől félünk, bekövetkezne, milyen mély válság állna be így, és ez kiket hogyan érintene. A másik oldalon feltehetjük a kérdést, hogy ha minden jó irányt vesz, milyen forgatókönyv szerint tetőzne be a fejlődési folyamat, és ez milyen hatással lenne az érintettek életére, jövőjére. Azt is az elemzés tárgyává tehetjük, hogy mi a passzív, beavatkozás nélküli helyzet valószínűsíthető forgatókönyve. Érdemes azonban ennél árnyaltabb, negatív és pozitív elemeket egyaránt felsorakoztató forgatókönyveket is kigondolni (például egy vidéki térségben elképzelhetjük, hogy a nagyüzemi mezőgazdaság összeomlásával egyidejűleg a minőségi helyi termékekre megnövekvő kereslet milyen hatással lehet a térségre).

A forgatókönyv-elemzés egyben remek közösségi tervezési módszer, mivel együttes gondolkodást igényel, és akár játékoságot, humort is vihetünk bele. Az egyik lehetőség, hogy néhány szélsőséges forgatókönyvet ismertetünk, majd a résztvevők kis csoportokban kidolgoznak árnyaltabb, összetettebb modelleket. A kis csoportos munka eredményeit minden csoport ismertesse a többiekkel, s ehhez készíthet akár tablót, képeket, rajzokat is. Talán ebbe a feladatba vihetjük bele a legtöbb játékoságot, amellyel a közös munka hangulatán sokat javíthatunk.

*Vizuális elemzési és tervezési technikák*⁶³

Ez a fejezet a majdani tervezési műhelyekben folyó munkák segítésére sorakoztat fel olyan eszközöket, amelyek támogatják, segítik a résztvevők gondolatainak, kreativitásának kifejtését, kibontakozását.

A vizuális technikák és módszerek terjedése segíti a résztvevőket, hogy szemléletesebbé, mindenki számára könnyebben érthetővé tegyék például a terveket. A vizualizáció lehet egyirányú (bemutató) és kétirányú (interaktív). Az egyirányú vizualizáció – bár segíti a kommunikációt – önmagában nem participációs eszköz, ki kell egészülnie részvételi módszerekkel is. A részvételi tervezésben alkalmazott vizuális tervezési technikák előnye, hogy a közösen összerakott információ, elképzelés mindenki számára a keletkezése pillanatától jól látható, lefényképezhető – szemben például a kérdőívezés módszerével, ahol a felmérés eredménye az elemző kezében van, és szabadon dönt arról, hogy mit oszt meg a csoport, közösség tagjaival. Az így keletkezett tudás közös, és minden érintett számára elérhető.

Praktikus módszertani eszközök

Ebben az alfejezetben néhány módszertani eszközt mutatunk be – a teljesség igénye nélkül – a példa kedvéért és az órai bemutató érdekében. A gyakorlati alkalmazást a terepmunka során tapasztalhatjuk meg.

Ötletbörze (brainstorming)

1939-ben egy reklámügynökség alkalmazta először. Lényege a szabad gondolatáramlás, a kreativitás serkentése. Elősegíti a tolerancia fejlesztését is. Javasolt a résztvevők minél nagyobb kulturális diverzitása. A résztvevők sorban, egyenként, korlátozottan ugyan, de hatnak egymásra. Moderátor vezeti le meghatározott forgatókönyv alapján. Sokak szerint a *brainstorming* több mint egyszerű ötletelés, a gondolatok kifejezésének egyfajta szabad művészete.

A módszer a következő folyamatként írható le. Egy probléma vagy egy kérdés felmerülése után a résztvevőknek az a feladatuk, hogy az adott témával kapcsolatban a lehető legtöbb gondolatukat írják le egy lapra, vagy mondják el egymásnak. Ezeket a facilitátor

⁶³ Szó szerinti átvétel innen: SZÁMADÓ 2014, 94–103.

felírja egy flipchartpapírra. Nincsenek jó vagy rossz ötletek. A közösen összegyűjtött ötleteket a résztvevők egytől egyig megvitatják. Az összegyűjtött ötletek értelmezése után csoportosítani és általánosítani kell a leírtakat. Nem biztos, hogy a leggyakrabban feljövő gondolatok adják a megoldást, de mindenképpen a részét képezik a probléma megoldásának.

Végül a létrehozott ötletcsoportok megvitatása és a használható felvetések kiválasztása következik. A *brainstorming* nem adja meg az egyértelmű választ valamely probléma megoldására, de széles ötlettárat teremt a lehetséges megoldásokból.

A brainstorming lépései:

1. A probléma felvetése, az elérendő cél meghatározása.
2. A moderátor (csoportvezető) megbízása. A moderátor legyen jó ismerője a problémának, jó kapcsolatteremtő-készséggel rendelkezzen.
3. A csoport tagjainak kijelölése és felkérése a csoportmunkára. A csoportba minden érintett területről célszerű meghívni résztvevőket, de lehetnek külső tagjai is. A csoport lehetőleg ne csak szakemberekből álljon, esetenként laikusokat, illetve hasonló szakterületek képviselőit is célszerű meghívni.
4. A csoport tagjainak előzetes írásbeli tájékoztatása. A megtárgyalandó probléma ismertetése, a rendelkezésre álló dokumentációk, segédanyagok (amelyek segítik a felkészülést) megküldése.

A csoportmunka szabályainak ismertetése:

1. Kritika megtiltása.
2. Egyszerre egy javaslat felvetése.
3. A résztvevők sorban teszik meg javaslatukat.
4. Mások javaslatai továbbfejleszthetők.
5. Tilos vitát folytatni.
6. Akinek már nincs ötlete, passzolja az ötletfelvetés lehetőségét.

A brainstorming lefolytatása:

1. A moderátor a táblára felírja a problémát.
2. A résztvevőket nem mutatják be egymásnak (feszélyezettség elkerülése céljából).
3. A moderátor rövid, tömör megfogalmazást kér (maximum két szó).
4. Sorban felszólítja a résztvevőket ötleteik megtételére.
5. A moderátor sorban felírja a táblára az ötleteket.
6. Az ötletfelvetés addig tart, amíg vannak újabb ötletek.

Az ötletek hasznosítása:

Az összegyűjtött ötleteket először értelmezni, majd csoportosítani kell. Először az ötletek egymáshoz való viszonyát célszerű tisztázni, amely lehet:

1. Az egyik ötlet része a másiknak.
2. Az egyik ötlet kiegészíti a másikat.
3. Az egyik ötlet ellentmond a másiknak.

Tippek/megjegyzések

Az ötletbörze gyors és élvezhető folyamat. Stimulálja a részvételt és az ötletek keresztezését. Ugyanakkor a legtöbb ötletet néhány gyors gondolkodású ember adja. A módszer kisebb és nagyobb csoportokban is működhet, és akár öt perc alatt is elvégezhető, a témától, a szükséges részletektől vagy a személyek számától függően. Az ötletbörze ne tartson túl sokáig, hiszen tulajdonképpen csak a később megvitatandó ötletek megszerzésére irányul.

Az emberek nehéznek találják majd, hogy ne kommentálják vagy értékeljék az ötletbörze során felmerülő ötleteket. Az elején kössük ki azt a szabályt, hogy az ötletbörze alatt minden értékelés ki van zárva a későbbi megvitatásig.

A legtöbb csoportos megbeszélésen néhányan hajlamosak dominálni a megbeszélést. E probléma megelőzése céljából kártyákat oszthatunk ki minden résztvevőnek, és erre írhatják le ötleteiket, vagy megkérhetjük, hogy kis csoportokban végezzék az ötletbörzét.

Elkerülendő, hogy csak néhány ember legyen bevonva, hagyhatunk egy kis gondolkodási időt az elején, mielőtt az ötletbörze elkezdődik.

Az ötletbörzét sok esetben, sokféle módon használhatjuk, és kombinálhatjuk is más eszközökkel. Hatékonysága érdekében nagyon fontos a szabályok betartása, mint például az első lépéseknél a kritika megtiltása.

Kártyatechnika

Az 50-es években a Rand Corporation által kifejlesztett módszer. Rendszerint széles körből összeválogatott résztvevők, több körön keresztül, egyéni kompromisszumok útján – tudniillik a résztvevők egyenként, külön alakítják ki véleményüket – jutnak közös álláspontra. A kártyatechnikát (más néven Delphi technika vagy metatervezés) az információk rendezéséhez, csoportosításához és besorolásához használják. Ez az egyik leghasznosabb és az egyik legszélesebb körben használt technika a workshop levezetésének módszerei között, mivel a könnyű használhatóság miatt sok ötletet gyorsan össze lehet illeszteni és el lehet rendezni.

Lépések

- Kérjük meg a résztvevőket, hogy minden ötletet, álláspontot vagy információt írjanak le egy kártyára (vagy kiragasztható jegyzetlapra)!
- Ezután csoportosítsuk az összefüggő darabokat, és adjunk egy nevet vagy leírást minden csoportnak!
- Miután ezt megtettük, besorolhatjuk az egyes csoportokat. Sokféleképpen megszervezhető egy ilyen tevékenység.

Tippek/megjegyzések

- A kártyás technikát általában kis csoportban vagy workshopon használják, habár egyedi próbálkozásként is használható az információk elemzésére.
- Bizonyosodjunk meg arról, hogy mindenkinek ugyanaz az értelmezése a kártyákon javasolt témákkal kapcsolatban!
- A szakmaközi megértés, a közös nyelv kialakítására alkalmas. Moderátort igényel, esetenként hosszadalmas folyamat lehet.

Open Space

Eredetileg az afrikai falusi találkozók hagyományából merített módszer, amely alapvetően önszervező és önmenedzselő csoportokra épül. A csoportos munka a résztvevők ismereteire, készségeire, értékeire és attitűdjeire alapoz. Ez is egy mód arra, hogy a legkülönbélebb emberekkel, bármilyen szervezetben lelkesedéssel teli találkozókat, eseményeket hozzunk létre. A résztvevők maguk határozzák meg és alakítják a párhuzamosan futó munkacsoportok napirendjét, a találkozókat, eseményeket.

Az *Open Space* módszer azzal kezdődik, hogy a résztvevők körben ülnek és elgondolkodnak az adott témáról (a kör a régi törzsi kultúrát szimbolizálja, ahol a falvaknak mindig egy kör alakú tér volt a középpontja.). Ha egy résztvevő úgy érzi, hogy van egy olyan téma vagy kérdés, amit körül szeretne járni, azt felírja a falra, valamint hangosan elmondja a többiek előtt, és melléírja saját nevét. Ezt természetesen többen is megteszik. Ezek után kis csoportban megkezdődnek a beszélgetések. Aki nem írt fel saját témát, az eldöntheti, melyik témához akar csatlakozni. Ha több csoportban is részt venne azonos időszámban, meg is győzheti a résztvevőket, hogy valamelyiket halasszák későbbre. Végül mindenki feliratkozik valahova, és elkezdődhetnek a kis csoportos beszélgetések, amelyeknek nincs előre meghatározott időtartamuk; mindenki azonos részvételre jogosult, nincs témavezető. Ha az egyes kis csoportok úgy érzik, hogy sikerült témájukat feldolgozni, saját beszélgetésüket tömören összefoglalják a többi kis csoport részére. Miután minden egyes téma összefoglalását átolvasta mindenki, a résztvevők újra összegyűlnek, és közösen megbeszélik az *Open Space* eredeti témáját.

Az *Open Space* módszer alkalmas arra, hogy megfelelő infrastruktúra és körülmények esetén akár több száz résztvevővel is közös munkát végezzenek, így közös jövőképet építsenek. A résztvevők saját maguk alakítják ki a jövőkép megalkotásához szükséges tematikát a cím és az időkeretek alapján a számukra személyesen fontos kérdések alapján, így csak azokat a témákat dolgozzák fel, amelyek ténylegesen fontosak valaki számára. A résztvevők változó összetételű kis csoportokban dolgoznak, párhuzamosan. A csoportok nagyságát, összetételét, munkavégzési módját és tartamát a résztvevők határozzák meg, mindenki azokban a csoportokban vesz részt, amelyek témája számára a legérdekesebb. A résztvevők maguk vezetik a csoportok munkáját, ők hozzák a döntéseket, ők határozzák meg a prioritásokat. A csoportok írásban rögzítik eredményeiket és javaslatukat.

Nagy csoport, sok feldolgozott téma esetén a felmerült témák összefoglalásait a résztvevők a saját preferenciáik szerint – például valamilyen egyszerű módszerrel pontozzák – súlyozzák, és ennek a feldolgozása után kialakul a csoportprioritásoknak megfelelő sorrend a felmerült témák fontossága tekintetében.

Az Open Space módszer előnyei:

- kreativitás, önálló gondolkodás fejlesztése;
- kifejezőkészség, kommunikáció fejlesztése;
- a nagy csoporttal végzett munka támogatása;
- nagyszámú téma feldolgozása.

Helyzetrajz (rich picture)

Képi reprezentációja mindazon elemeknek, amelyeket figyelembe kell venni, vagy fontosak egy adott szituációban, beleértve az érintetteket és a kérdéseket, valamint a köztük fennálló interakciókat és kapcsolatokat.

A helyzetrajz lépései

1. Egy nagyméretű papírlapra jeleket, képeket és szavakat felhasználva rajzoljunk egy „képet” a helyzetről, amit szeretnénk megbeszélni!
2. Első lépésként megkérjük a résztvevőket, hogy rajzolják fel az összes fizikai résztvevőt, például a kép szempontjából kritikus személyeket, szervezeteket vagy nézőpontokat.
3. Kérjük meg az embereket, hogy mutassák be a helyzetrajzaikat a legfontosabb elemek és a köztük fennálló legfontosabb kapcsolatok leírásával!
4. Ha egynél több csoport van, hasonlítsuk össze a képeiket, és csoportosítsuk az ötleteket a hasonlóságuk és különbözőségeik alapján. Így meghatározhatjuk a legfontosabb megbeszélendő kérdéseket, mint például a kritikus témákat vagy a legfontosabb bevonandó érintetteket.

Tippek/megjegyzések

A helyzetrajz segít megnyitni a beszélgetést, és elősegíti, hogy a helyzetet széleskörűen megismerjük. Nem mondja el azt, hogy mi változott, bár ez a megbeszélés során előjöhethet.

Gondosan válassza ki, hogy kiket tartalmazzanak a csoportok! Ha reprezentatív képet szeretne kapni, akkor a csoport összetétele más lesz, mint akkor, ha koncentrált nézőpontokat szeretne összehasonlítani.

Használhatjuk a település, térség egy térképét is, amelyikre a különböző elemek/képek felrajzolhatók.

Fókuszcsoportos megbeszélések

A csoportos megbeszélések kiválóan alkalmasak, hogy általános információkat szerezzünk, tisztázzunk nem pontosított részleteket. Használható vélemények összegyűjtésére egy adott kérdéstről egy kis csoporttól vagy különböző szempontokat képviselő kiválasztott emberektől. A módszer konszenzus építésére is használható.

Lépései:

1. Határozzuk meg a résztvevők számát (ideális esetben négy és nyolc között)! A céltól függően homogén vagy heterogén csoporttal dolgozhatunk. Alternatívaként használhatunk több, viszonylag homogén fókuszcsoportot is, ahol a csoportok különböznek egymástól. Ez érdekes összehasonlításokat tehet lehetővé.
2. Nyitott kérdéseket tegyünk fel a csoportnak (egy tág kérdést, például „Önök szerint milyen hatása volt egy bizonyos beavatkozásnak a...?”).
3. Az előre megállapított időtartamon belül beszéljük meg a kérdést, maximum egy vagy két óra alatt. A facilitátornak csak minimális mértékben kell hozzászólnia, mindössze azt kell biztosítania, hogy mindenki szóhoz jusson. Szükség lehet esetleg a kérdés megismétlésére időről időre más fogalmazásban, vagy meggyőződni arról, hogy minden világos a kérdéssel kapcsolatban.

4. Készítsünk részletes jegyzeteket a megbeszélésről! A fókuszcsoportokat legjobb párosan vezetni, egyikük vezeti a megbeszélést, míg a másik jegyzetel. A megbeszélésről felvétel is készülhet, ám a felvétel átírása roppant időigényes, és a csoport gátlásos lehet.
5. Annak biztosítására, hogy az összegyűjtött információk megbízhatók, tartunk fókuszcsoportos megbeszéléseket egészen addig, amíg az információk ismétléssé válnak.

Tippek/megjegyzések

Ha megfelelő a facilitáció, a módszer rengeteg részletes információt hozhat elő. Általában gazdag válaszokat generál, és értékes lehetőséget biztosít a megbeszélések megfigyelésére és arra, hogy betekintést kapjunk egyes tagok viselkedésébe, a hozzáállásába és az érzéseibe.

A fókuszcsoport facilitációja azonban jelentős készségeket kíván mind a csoport moderálásában, mind a válaszok megfelelő lejegyzésében. A különböző csoportdinamikai hatások, például a túl félénk, domináns vagy bomlasztó stb. emberek hátráltathatják a megbeszéléseket.

Ez a módszer felhasználható a konszenzusos nézőpont kialakítására. Az emberek egy kis csoportja azonban nem képviselheti például egy szervezet vagy közösség összes nézetét. Továbbá, ha a csoport nem elég homogén, túl nagy lehet a véleménykülönbség. Ezért gondosan meg kell tervezni a csoport összetételét.

Ez a módszer gyorsabb és általában olcsóbb, továbbá koncentráltabb betekintést nyújthat, mint ha ugyanezt az eredményt kulcsfontosságú informátorokkal vagy formális társadalmi felmérésekkel akarnánk elérni.

A tevékenységek tervezése

Egy cél eléréséhez szükséges konkrét feladatok, erőforrások és felelőségek azonosítására alkalmas eszköz.

Lépések

1. Kérjük meg a résztvevőket, hogy dolgozzanak ki egy táblázatot a feladatokkal, erőforrásokkal, határidőkkel és fölöttük a felelős személyek megnevezésével!
2. Ezután töltsük ki a részleteket az összes témával kapcsolatban, amelyek a feladat teljesítéséhez szükségesek!

Tippek/megjegyzések

Miután befejeztük a tevékenységek tervezését, meg kell vizsgálni, hogy a tevékenységek elvégezhetőek-e a tervezett idő alatt.

Gondolati térkép (mind mapping)

A hasonló ötletek csoportosítása, a közöttük lévő kapcsolatok vizsgálata és a megbeszélések vagy ötletbörzék során a legfontosabb kérdések kiválasztása. Jó módszer annak biztosítására, hogy egy helyzet minden aspektusát figyelembe vegyünk.

Lépések

1. Egy flipchartra, táblára vagy csomagolópapírra írjuk fel a központi problémát vagy kérdést a lap közepére!
2. A különböző ötletek felmerülésével írunk fel egy- vagy kétszavas leírásokat az ötletekről a központi kérdésből eredő ágakra (egy fához hasonló alakban). Az ötletek ezután további ágakká és kisebb ágakká fejlődhetnek. Mindent írunk le, ami felmerül, még akkor is, ha egyáltalán nem kapcsolódik a témához. Más szavakkal: ítélet vagy értékelés nélkül minden ötletet írunk le. Egy másik lehetőség újabb lépésként ötletbörze elvégzésére megkérni a csoportot, hogy olvassák fel a legfontosabb problémákat egyenként, a fő ágak meghatározására.
3. A kezünk mindig dolgozzon! Ha az ötletek nem, vagy lassan jönnek, húzzunk üres vonalakat, és figyeljük meg, hogy az agyunk automatikusan talál rájuk felírható ötleteket. Vagy változtassuk meg a színeket, hogy felrázzuk a gondolatainkat!
4. Néha a kapcsolatok és összefüggések azonnal láthatók, és a fő ötlethez csatlakoztathatók az ágak. Néha azonban nem, így elég ezeket csak a központi kérdéshez kapcsolni. A strukturálás mindig később történjen, hiszen az első követelmény az ötletek kinyerése a fejekből, és ezek papírra vetése.

Tippek/megjegyzések

- Kezdjük nyitott, játékos hozzáállással, később még lehetünk komolyak. Az ötletek kirobbanását a lehető leggyorsabban kapjuk el! Az ötletek leggyorsabb leírásához mentális segédeszközként mindig segítségünkre lehetnek a kulcsszavak, jelek és rajzok.
- Használjunk vad színeket, vastag, színes filceket, zsírkrétát vagy hasonló eszközöket a határok átlépésére! Álljunk fel, és a gondolati térképet egy magas táblán készítsük el, ezzel is még több energiát generálva!

A részletek fontossága

Az elmetérképezés egy gyakran használt alaptechnika, illetve technikák kombinációja, mert gyakorlatilag egy ötletbörzével kezdődik. Ennek során egy adott kérdéssel, problémával kapcsolatban a résztvevők néhány percig csendben, önállóan felírják egy papírlapra az ötleteiket.

A facilitátor ezután felolvastatja a résztvevőkkel a felírt tételeket, míg ő maga valamilyen rendszert követve egy táblára vagy egy nagy papírra írja ezeket. Ha a vezető megengedi, hogy az első felszólaló az összes felírt ötletét egyszerre felolvassa, azt fogja tapasztalni, hogy már a negyedik, ötödik résztvevő is alig tud újat mondani, s ez frusztrációt okoz számukra, a terem másik felében ülőknek pedig már erősen csökken a figyelme, mivel tudják, hogy még sokáig nem ők következnek. Ezért fontos betartani azt az elsőre talán lényegtelennek tűnő szabályt, hogy egyszerre mindenki csak egy ötletet olvashat fel (még hozzá először a legfontosabbat, hogy könnyebb legyen a facilitátor számára csoportosítani), majd annyi kört lehet tenni, amennyi szükséges ahhoz, hogy mindenki minden ötletét elmondja. Így valamennyi résztvevő lehetőséget kap arra, hogy hozzájáruljon a végeredményhez a saját ötleteivel, és mivel gyakran rákerül a sor, a figyelme sem lankad.

World Café

A *World Café* a Whole System Associates által kidolgozott és a The World Café Community által széles körben, ingyenesen terjesztett csoportmunka-technológia, amely elsősorban a környezet oldottá tételével, a kávéházi hangulat megteremtésével hozza létre a kreatív, korlátoktól mentes, divergens gondolkodás kereteit. A 4–5 fős kis csoportok, a köztük megvalósuló mozgás szabadítja fel a gondolkodás korlátait, és teszi lehetővé, hogy a résztvevők önkorlátozás nélkül, felszabadultan kapcsolódjanak be egy nagyobb csoport munkájába. Különösen jó helyzetet teremt a módszer azok számára, akik egy nagyobb csoportban gát-lásokkal küzdve inkább nem vennének részt a közös munkában.

A szerepek itt is egyértelművé teszik a résztvevők feladatait: a facilitátor mozgatja a teljes csoportot és gondoskodik a kevés szabály betartásáról, a kis csoportok „gazdái”, kávéházhoz illően, vendéglátóként működnek. A csoportok tagjai így kizárólag a felvetett problémára koncentrálnak. A kis csoportok közötti mozgás biztosítja, hogy a gondolatok átszóják az egész csoportot, az ötletek pókhálószerűen terjedjenek a kis csoportok között. A több körben is megvalósítható beszélgetések folyamatos ötletfejlődést eredményeznek. A módszer fontos kellékét képező asztalok nemcsak a beszélgetőpartnereket kötik össze, hanem lehetővé teszik a gondolatok vizuális megjelenítését is. A végeredményt a *brainstorminghoz* hasonlóan valamilyen NCM döntési technikával lehet prioritási szempontok szerint rendezni vagy csoportosítani. Az ideális csoportméret 15–25 fő, de szükség esetén nagyobb csoportban is alkalmazható.

Az asztalok (a World Café ajánlása szerint kis méretű kerek asztalok) egyfajta sajátos centrumként működnek, az asztalt körülülőket összetartják azzal, hogy lehet rajtuk írni, rajzolni, de ezt nem tudja mindenki megtenni. Az asztal gazdája, a „vendéglátó” folyamatos- ságot tud biztosítani az asztalok között ide-oda mozgó résztvevők számára: új személy bekapcsolódásakor röviden elmondja, hogy mire jutottak eddig, min volt vita, miben tudtak megegyezni, vagyis egy rövid helyzetképet ad. Az eredeti elgondolás szerint a World Café keretein belül legalább három „kört” rendeznek az asztaloknál folyó beszélgetésből, és ezt követi egy, az egész csoportra kiterjedő közös megbeszélés.

Egy ilyen kört „kreatív kör”-nek neveznek, mert ennek legfontosabb eleme a gondolkodás divergens módjának gyakorlása, a korlátok felszabadítása, az ötletek kapujának szélesre tárása.

A műhelymunka során ezt kicsit módosítva úgy alkalmazzuk, hogy egy kreatív kört egy közös integráló jellegű, kiegészítő gondolatokat, illetve hiányokat felvető közös beszélgetés követ, ami után újabb kreatív kör következik, ahol a hiányokra is ki lehet térni, a korábbiakat ki lehet egészíteni. Fontos, hogy a közös megbeszélés során ne engedjünk teret semmilyen személyes kritikának, támadásnak! Alkalmazzuk a visszatükrözést, illetve tükröztetést, ha úgy látjuk, hogy a konfliktust az okozza, hogy nem értik egymást pontosan!

A World Café kialakított néhány irányelvet, amit nekünk is be kell tartani:

- Az adott körülmények között próbáljuk meg „otthonossá” tenni az asztalokhoz kapcsolódó helyeket (tegyünk oda poharakat, innivalót, esetleg aprósüteményt)!
- Legyen egy pontosan definiált cél! A műhelymunka során például ilyen cél a stratégia kidolgozása, amit a „Mi kerüljön a stratégiába?” kérdéssel tudunk megfogalmazni.

- Derítsük fel a lényegi kérdéseket! Kérjük meg a résztvevőket, hogy jelöljenek meg néhány alapvető témát, amiket utána egy-egy asztalhoz tudunk majd rendelni akár úgy, hogy a kérdés felvetőjéhez kapcsoljuk.
- Bátorítsuk, ösztönözzük a résztvevőket! Adjunk visszajelzéseket a hangulatra, a mozgásra, a haladásra vonatkozóan! Hívjuk fel a figyelmet arra, hogy a „vándorlás” lényegi eleme a módszernek, ez biztosítja a gondolatok pókhálószerű terjedését a csoportban.
- Kössük össze a különböző megközelítéseket. A facilitátor segítse a csoportot azzal, hogy a felfedezett összefüggésekre (az asztalok között) felhívja a figyelmet (például „Érdekes, hogy X. Y.-ék is ehhez kapcsolódva jutottak egy következtetésre.”). Ez segíti a csoportok közötti mozgást és a gondolatok diszperzióját.

Előkészítés

Gondoskodjunk a terem megfelelő előkészítéséről! Helyezzük el úgy az asztalokat, hogy könnyen lehessen köztük mozogni, miközben minden asztalnál ülhessen 4–5 résztvevő.

Mutassuk be a World Café működésének szabályait! Kiemelten hívjuk fel a figyelmet a mozgás lehetőségére!

Ismertessük a World Café fő kérdését, és kérjük, hogy tegyenek hozzá lényegi kérdéseket a résztvevők. Ezek alapján határozzuk meg az asztalok induló csoportjait! Minden asztalhoz kérjünk fel valakit „vendéglátónak”. A szaktanácsadók lehetnek vendéglátók, de ha kevesen vannak, mindenképpen résztvevőket is fel kell kérjünk erre a feladatra.

Jelezzük a vendéglátók fő feladatát: érzelmileg és racionálisan is próbáljanak valódi házigazdák lenni. Külön hangsúlyozzuk, hogy ha új „vendég” érkezik az asztalhoz, az ő bevonása és rövid tájékoztatása a helyzetről a vendéglátó feladata.

Kérjük meg a csoportot, hogy üljenek az asztalok köré, és tájékoztassuk őket a rendelkezésre álló időről, illetve a folyamatról! (Ha van elegendő időnk, legalább két kör lebonyolítását tervezzük be!)

Ha létrehoztuk a Murphy csoportot (kockázatfeltáró csoportot), illetve választottunk értékfelelősöket, hívjuk fel a figyelmet arra, hogy az ő szerepük némileg eltér a többiekétől, és nekik mindenképpen vándorolni kell az asztalok között.

1. kreatív kör (külön asztaloknál folyó munkával): feladat meghatározása, rendelkezésre álló idő 20–30 perc,
2. közös megbeszélés, az első kör eredményeinek rövid bemutatása asztalonként, kérdések és hiányok megfogalmazása,
3. kreatív kör (ismét külön asztaloknál folyó munkával), a feladat meghatározása (kiegészítések, korrekciók, 15–20 perc),
4. közös döntés az elfogadásról.

Levezetés

Indítsuk el az időmérést, és figyeljük az „asztalok” működését, alkalmazzunk visszajelzéseket (bátorítsunk, moderáljunk) és tartassuk be a kommunikációs szabályokat, ne engedjünk személyes támadásokat az asztaloknál sem!

Az első kreatív kör vége előtt 5 perccel jelezzük az időt! Az idő leteltével hívjuk össze az egész csoportot, és bonyolítsuk le az integráló megbeszélést!

- Kérjük fel az asztalok vendéglátóit, hogy röviden ismertessék az eredményeket!

- Kérjük a résztvevők kérdéseit, illetve kiegészítés iránti igényét!
- Külön kérdezzük meg a Murphy csoportot és az értékfelelősöket!
- Adjunk lehetőséget rövid (egymondatos) reakciókra!

Figyeljünk a közös megbeszélésre vonatkozóan fentebb jelzett szabályok betartására! Határozzuk meg a második kör időtartamát és a feladatát: a kért korrekciók, illetve kiegészítések végrehajtása.

Jelezzük, hogy továbbra is van lehetőség mozgásra, vándorlásra!

Lezárás

A második kör vége előtt 5 perccel jelezzük az időt! Az idő leteltével hívjuk össze az egész csoportot, és bonyolítsuk le a végső megbeszélést! Próbáljunk konszenzusra jutni a dokumentum megalkotott részeinek elfogadásáról, vagy alkalmazzunk NCM-szavazást!

Ha van rá idő, kérjük a csoport visszajelzését a személyes tapasztalatokról!

Mondjuk el személyes benyomásainkat a csoportmunkáról, ismerjük el a csoport munkáját, és köszönjük meg az aktív részvételt!

A Murphy csoport létrehozása

Minden stratégia kialakításakor számolnunk kell kockázatokkal, emberi hibákkal, figyelmetlenséggel és más olyan tényezőkkel, amik gyengítik a stratégiát. Ha olyan stratégiát akarunk készíteni, ami reálisan megvalósítható, de kellően ambiciózus, akkor különösen figyelni kell ezekre a problémákra. Mivel minden csoportban vannak olyan résztvevők, akik hajlamosak mindenben a hibát keresni, érdemes őket megbízni azzal, hogy ezt most tegyék a csoport érdekében: hozzunk létre belőlük egy úgynevezett Murphy csoportot! Legyen az ő feladatuk, hogy megpróbálják feltárni a kockázatokat, a hibákat, a tévedéseket, hogy azokat még időben ki tudjuk javítani. A döntéseket természetesen minden esetben az alkotó csoport hozza majd meg, a Murphy csoport azzal teljesíti a feladatát, hogy minden lehetséges hibát megpróbál feltárni.

Kis csoportos megbeszélés

A kis csoportos megbeszélések mindenki számára lehetővé teszik a véleményének kinyilvánítását, így sok ötlet, megjegyzés és vélemény generálódik. A megbeszélés alatt a résztvevők megoszthatják egymással véleményeiket, és kollektív tapasztalatokra támaszkodhatnak. A megbeszélések párban, hármasban vagy több emberrel zajlanak a tevékenység jellegétől függően.

Lépések

1. Mondjuk el a problémát vagy a kérdést, és kérjük meg a résztvevőket, hogy alakítsanak kis csoportokat a téma megbeszélésére egy adott időtartam alatt!
2. Kérjük meg a csoportok egy-egy képviselőjét, hogy adja elő az eredményeiket, és kérjük meg a többi csoportot, hogy adjon visszacsatolást!

Tippek/megjegyzések

A visszacsatolás időt vehet igénybe. Lerövidítésének egy módja, ha arra bátorítjuk a résztvevőket, hogy a főbb javaslatokat vagy ötleteket a nagyközönség előtt kiabálják be. Egy másik módszer, ha a csoportok bemutatják az ötleteiket a többi csoportnak, és csak a még el nem hangzott ötleteket mondják el, így elkerülhető az ismétlés.

Képalkotás

A résztvevők kis csoportban újságok, képeslapok segítségével megalkotják a kis csoport saját jövőképét. Az egyes csoportok ismertetik elképzeléseiket a teljes csoporttal, majd a kis csoportok jövőképeit összeépítik egy közös képbe. A műhelymunka vezetője az ismertetések közben jegyzeteli a jövőkép elemeit. A közös kép megalkotását követően a műhelymunka vezetőjével a teljes csoport közösen értékeli és fogadja el a közös jövőkép elemeit.

Esetleírások, segédletek, gyakorlatok

A fejezetben néhány települési jó gyakorlatot, a helyzetelemzés, helyzetértékelés gyakorlati megvalósítását támogató segédletet és néhány tervezési módszert, eszközt, gyakorlatot mutatunk be. A mellékletek között megtalálható az önkormányzati honlap ajánlott tartalmára egy vázlat és a HKA-program mintaforgatókönyve.

A bemutatott eseteknek csak a gondolatébresztés a célja, és sok más példa is szerepelhetne itt, mivel számos jó gyakorlatra találunk már példát az önkormányzatoknál. Az itt bemutatott anyagok nem feltétlenül alkalmasak arra, hogy bárki lemásolja ezeket, hiszen annak eldöntése, hogy az adott térségben, településen ezeknek bármely eleme adaptálható-e, és hogyan, az a helyi döntéshozók, érintettek döntési kompetenciája. A döntést a megalapozott helyzetelemzés, helyzetértékelés tudja támogatni, amelynek elkészítéséhez a fejezet második része ad mintát. Az elemzéshez, tervezéshez, megvalósításhoz és értékeléshez a jegyzet előző fejezetei adnak jó kiindulási alapot, és ennek kiegészítéseként mutatunk be még további eszközöket.

Esetleírások

Programok, projektek a fenntarthatóság jegyében

Szövetség az Élő Tiszáért Egyesület (SZÖVET)⁶⁴

A Szövetség az Élő Tiszáért (SZÖVET) 2006. június 29-én alakult meg Nagykőrűben, bírósági bejegyzésére 2007 márciusában került sor. Az alapításkor 38 fős taglétszám mára 70 főre (a Mikroalap nyertes pályázóival együtt 120-ra) emelkedett. Tagjaink elsősorban hét Kistérségi Akciócsoportunk (KACS) területéről kerülnek ki. A SZÖVET-nek a Beregben, a Bodrogközben, a Kesznyéteni Tájvédelmi Körzet környékén, a Borsodi Mezőségben, Nagykőrűben és környékén, a Nagy-Sárréten (Túrkeve és környékén) és a Kis-Sárréten (Biharugra és környékén) működnek akciócsoportjai. Az akciócsoportok napi kapcsolatban állnak a helyi önkormányzatokkal, gazdálkodókkal, civil szervezetekkel.

Az egyesület célja a Tisza folyó vízgyűjtőjén élők megélhetési lehetőségeinek javítása, árvízi és környezeti biztonságának növelése, a Tisza ökológiai értékeinek megőrzése és gyarapítása, hogy e táj lakói jó életminőségben és biztonságban élhessenek.

A célzott területek között nemcsak a Tisza és ártere szerepel, hanem a mellékfolyók is, így a Túr, a Szamos, a Kraszna, a Bodrog, a Hernád, a Sajó, a Körösök, a Maros,

⁶⁴ Lásd www.elotisza.hu/magunkrol/2011/05/01/szovetseg-az-elo-tiszaert-egyesulet-szovet (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

a Zagyva völgyeiben élőkért és az ott található természeti értékekért is dolgoznak. E természeti egységet, a tiszai Alföldet, Magyarország területének egyharmadát és a Kárpátok bérceinek vízválasztóján innen eső területeket – Széchenyi után – egységesen Tisza-völgynek hívjuk. Ez a SZÖVET elsődleges működési területe.

Az egyesület olyan gazdálkodási mintákat kíván elterjeszteni, amelyek megvalósítják ember és folyó fenntartható együttélését: a tájak adottságainak megfelelnek, az élet gazdag változatosságát gyarapítják, és a tájban élő emberek boldogulását elősegítik. A Tisza-völgy fejlődésének kulcsa az, hogy az itt élők a természet nyújtotta lehetőségekkel bölcsen gazdálkodjanak. Ez egyszerre hozhat jobb megélhetést, természeti értékeink gyarapítását, sőt segíthet a szélsőséges időjárás okozta nehézségek kiegyenlítésében. E cél megvalósítása érdekében együttműködésre hívták a tiszai Alföld önkormányzatait, gazdálkodóit, a tudomány képviselőit, a civil szervezeteket, illetve bárkit, aki e térség felvirágzásáért tenni akar. A feladat nem kicsi: a térséget rendszeresen fenyegeti az árvíz, a belvíz, az aszály, veszélyben vannak természeti értékeink, de az ország gazdasági, társadalmi szempontból legrosszabb helyzetű térségeit is itt találjuk. Jelentős a munkanélküliség, alacsonyok a jövedelmek. A falvak lakosságában egyre nagyobb arányban vannak az idősek, a fiatalok közül sokan elköltöznek. A SZÖVET olyan megoldásokat kíván ki dolgozni és megvalósítani, amelyek képesek e gondokat egységesen kezelni.

A Szövetség az Élő Tiszáért Egyesület (SZÖVET) bejegyeztette az „Élő Tisza” egyszerű védjegyet, amely egységet fejez ki. A védjegy célja, hogy a Tisza menti gazdálkodók, szállásadók, termék-előállítók, szolgáltatók piacra jutását segítse. A felhasználó a szerződésben szereplő termékekre vagy szolgáltatásokra egy évre felhasználói jogot kap a jogtulajdonostól. A SZÖVET ellenőrizheti a védjeggyel megjelölt termékek vagy szolgáltatások körét és minőségét, hogy megfelel-e a szerződésben foglaltaknak.

Mecseki Energiakör⁶⁵

A fenntartható energiagazdálkodásra való átállásra és a stratégiai gondolkodás pozitív hatásaira számos külföldi példát hozott az elmúlt néhány évtized. Az energiaellátási rendszer tervszerű fejlesztésének hatása látható több európai településen, amelyek élen jártak és járnak a megújuló energiák és a fenntartható energiaellátó rendszerek alkalmazásában. Többek között ökoturizmust építettek ki, a helyi energiatermeléssel új munkahelyeket teremtetek, új ipari szereplőket – és velük újabb forrásokat – vonzottak magukhoz, valamint a korai bevezetők táborába lépve technológiai fejlesztéseket is kidolgoztak.

Ezeket a településeket ma Európa és a világ legsikeresebb települései közt tartjuk számon, amelyek minden jel szerint a gazdaságosság, versenyképesség, ellátásbiztonság és a lakosság természettel való együttélésének egyensúlyára leltek.

⁶⁵ Lásd <http://energiamozaik.tigaz.hu/magazin/fenntarthatosag/61/seap-hatasa> (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

Magyarország első közös SEAP⁶⁶-je 16 dél-dunántúli település⁶⁷ összefogásával alakult meg. A 100% Megújuló Energia Települések projekt egyik legfőbb célkitűzése volt, hogy úgynevezett közös SEAP-t, vagyis Fenntartható Energia Akciótervet készítsenek több vidéki település összefogásával.

A Mecseki Energiakör megalakulása

A magyarországi kistelepüléseken óriási problémát jelent a helyi intézmények kevésbé hatékony üzemeltetése, a hiányos energetikai ismeretek, az önkormányzatok részéről a jövőkép és a fejlesztési célok hiánya az energetika területén. A Mecseki Energiakör tizenhat kistelepülés összefogásával alakult meg, és az energiahatékonyság növelésével, a megújuló energiaforrások hasznosításával és képzésekkel, tudástranszferrel az energiafordulat elindítását tűzte ki célul. Az összes település csatlakozott 2013-ban a Polgármesterek Szövetségéhez, hogy ezzel is erősítse irányultságát a fenntarthatóbb energiafelhasználás felé. A 16 település úgy döntött, hogy nem önállóan, hanem közösen adnak be egy dokumentumot, és érik el a 20%-os szén-dioxid-kibocsátás csökkentést a 2011-es kiindulási évhez képest. Ezzel áthidalják a kisebb, pár száz fős települések anyagi és humán erőforrás-hiányát, hiszen közösen meg tudják osztani az energetikai tanácsadó, a projektmenedzser stb. költségét, és együtt elérhetik céljaikat.

A SEAP-be olyan intézkedések kerültek, mint például:

- biogázüzem az alsómocsoládi húsfeldolgozó üzem szomszédságában;
- két 500 kW-os napelempark a települések összefogásával;
- az energiaaudit során minden településen meghatározták a legenergiafalóbb épületeket;
- folyamatos energetikai konzultáció és segítségnyújtás a lakosoknak.

A 100% Megújuló Energia Települések projekt keretében a települések polgármesterei és munkatársai részt vettek több workshopon, energetikai képzésen, sőt egy skóciai tanulmányúton is. A közös beszélgetések alkalmával kiderült, hogy a legtöbb településnek azonosak a problémái, sokszor adtak egymásnak is tanácsot és nyújtottak segítséget, hogy közösen tudjanak fellépni saját érdekükben (például a villamosenergia-szolgáltatóval szemben). A legjelentősebb lépés azonban a 2014-ben pályázati úton megnyert közel 50 millió forint volt, amelyből minden település egyenlő arányban részesült, így egy-egy kisebb fejlesztést már a SEAP elkészültét követő néhány hónapon belül megvalósítottak.

Az intézkedések között szerepelt napelemek (18,56 kW), illetve napkollektorok (9,24 m²) telepítése, önkormányzati intézmények szigetelése (375 m²), nyílászárócserék (117 db ablakot cseréltek ki), valamint fűtőkorszerűsítés (35 kW-os biomasszakazán). Az intézkedéseknek köszönhetően összesen 113 MWh-ra növekedett a megújuló energia termelésének mértéke, valamint 61 MWh-val csökkent a hőenergia-felhasználás, ami azt jelenti, hogy évente 38,5 tonna szén-dioxid-kibocsátástól mentesültek a települések.

⁶⁶ SEAP – Sustainable Energy Action Plan, azaz a Fenntartható Energia Akcióprogram rövidítése. Település-szintű energetikai stratégiát jelent, amely minimum 20%-os, 2020-ig elérendő szén-dioxid-megtakarítást tűz ki célul a teljes település (lakosság, középületek, ipar) kibocsátására vonatkozóan.

⁶⁷ Részt vevő települések: Alsómocsolád, Bikal, Egyházaskozár, Gödre, Hosszúhetény, Kárász, Magyarereggy, Magyarhertelend, Magyarszék, Mánfa, Máza, Meződ, Mindszentgodisa, Sásd, Szászvár és Vásárosdombó.

Energiafüggetlenségre való törekvés a fenntarthatóság és ökogondolkodás jegyében⁶⁸

Újszilvás Pest megye déli részén, a Duna–Tisza közén található. Budapesttől egyórányi autópálya fekszik, Cegléd és Abony felől egyaránt jól megközelíthető közúton. Területe 3896 hektár. Lakóinak száma 2860 fő. Az Árpád-korban már lakott települést többször lerombolták, majd újjáépítették. A 11–17. században megosztva Tápiószeléhez, illetve Tápiógyörgyéhez tartozott. Önálló községgé 1950-ben nyilvánították. Elnevezését akkoriban bőségesen termő szilvafáiról kapta.

A település a megújulóenergia-hasznosítás érdekében jelentős lépéseket tett az elmúlt években főként a geotermikus energiahasznosítással és a naperőmű megépítésével. Jelenleg már az önkormányzat és intézményrendszere hő- és villamosenergia-igényének egészét a megújuló energiaforrások biztosítják.

Energetikai fejlesztések:

- 2007-ben LEADER+ program keretében az idősek napközi otthonát látták el napkollektorral.
- 2010-ben nemzetgazdasági mintaprojektet valósítottak meg egy hazánkban egyedülálló geotermikus energia felhasználásával. A beruházás során lényegében összekapcsoltak két szolgáltatást: a hálózati ivóvíz-szolgáltatást, amelynek ellátása mélyfűrésű kútból történik, valamint a településen lévő közintézmények fűtésének a megoldását. A geotermikus fűtéskorszerűsítéssel az önkormányzat gáz- és elektromos költségeit 50%-ra csökkentették.
- A naperőmű megépítésével a település intézményi rendszerének és a közvilágítás – a geotermikus energia hasznosításával lecsökkentett – teljes energiáját közvetett módon kiváltották.

Az újszilvási fotovoltaikus projekt eredményeként a 68 db forgatórendszerre felszerelt 1632 darab napelem éves villamosenergia-termelése meghaladja a 630 000 kWh mennyiséget. A projekt különlegessége, hogy a napelemeket olyan forgató-mozgató szerkezetekre rögzítették, amelyek folyamatosan követik a nap járását. A napkövető rendszer kb. plusz 30%-os energiatermelést eredményez. Ez kb. 135 db lakás villamosenergia-igényét elégíthetné ki.

A településnek számtalan innovatív fejlesztési gondolata, projektterve van még. A fejlettség mellett ugyanakkor Újszilváson egy erős közösség megléte és maga az „emberközpontúság” dominál. A település örökségének és hagyományainak ápolása mellett a megújuló erőforrásokra alapozott, önfenntartó és dinamikus fejlődés szellemiségét képviseli.

⁶⁸ Forrás: Napirenden az önkormányzati jó gyakorlatok – dr. Petrányi Csaba: Újszilvás energiafüggetlenségre való törekvése a fenntarthatóság és ökogondolkodás jegyében 79–81. Rövidített változata elérhető: <http://bm-oki.hu/Article/DisplayArticleItem?articleID=131> (A letöltés dátuma: 2017. 10. 18.)

Fenntartható környezet – megújuló energia a megújuló Borsodi-ártéren⁶⁹

A hatékony természetvédelem alapja, hogy a környezeti állapot javulásából az emberek is profitáljanak, a fejlesztések pedig csak akkor lehetnek hatékonyak, ha megóvják a közösségek a természeti erőforrásokat.

E gondolatmenet megvalósulásaként született meg a *Megújuló energia a megújuló borsodi ártéren* című projekt, ami egy olyan – hazánkban példaértékű együttműködésen alapuló – kezdeményezés, amelyben egy észak-magyarországi Tisza-parti település, Tiszatarján és a WWF Magyarország természetvédelmi alapítvány együtt, közös erővel valósította meg a tiszai ártér helyi rehabilitációját.

A WWF Magyarország és a borsodi kistelepülés 2007 óta dolgoznak együtt az egyedi tájhasználati modell kiépítésén. Ennek köszönhetően Tiszatarján évente 90 tonna szén-dioxid kibocsátását és 55 000 m³ földgáz használatát váltja ki azzal, hogy a közmunkaprogram keretein belül mintegy 400 tonna gyalogakáctól tisztít meg 90 hektárnyi árteret. A nyolc biomasszával működő kazán négy helyi közintézményben biztosítja a fűtést, ezzel évente 8 millió Ft megtakarítást biztosítva. A projekt pedig 30 embernek ad munkát folyamatosan.

A megtakarított összeg hozzájárul a település gazdálkodásának egyensúlyához, valamint további fejlesztések előkészítését teszi lehetővé, illetve más pályázatok önrészeként szolgálhat. Ennek példaként 2014-ben az önkormányzat épületére napelemes *rendszer helyezett*, ami nemcsak további megtakarítást hoz majd, de még inkább erősíti a település zöld arculatát.

A közösség számára is nagyon fontos a projekt. A közfoglalkoztatásban dolgozók számára hatalmas motiváció, hogy látják a munkájuk eredményét. Nem egy árkot takarítanak újra és újra, hanem a közösségükért dolgoznak, tudják, hogy gyermekeik iskolájában azért van meleg, mert ők megtermelik hozzá a biomasszát. A közfoglalkoztatási programok megvalósításában nyújtott kiemelkedő szakmai tevékenység elismerésül 2014-ben Tiszatarján polgármestere, Bögre Lajosné miniszteri elismerő oklevelet is átvehetett.

Programok, projektek a településmenedzsment területéről

Bocskai Korona – Hajdúnánás „helyi pénze”⁷⁰

A világon ma kb. 5000 helyi pénz, közösségi pénz létezik. Hazánkban Hajdúnánás a harmadik település, amely kibocsátja saját fizetőeszközét, a Bocskai Koronát. A Bocskai Korona egy olyan – 100%-os forintfedezettel rendelkező, a Hajdúnánási Holding Zrt. által kibocsátott – utalvány, fizetőeszköz, amelyet kizárólag Hajdúnánáson, a hivatalos elfogadóhelyeken lehet felhasználni. Fizetések sorozatát lehet lebonyolítani vele az étkezési és más áruvásárlási utalványoktól eltérően –, ettől válik „helyi pénzzé”.

A kezdeményezés rendszerének célja és szerepe, hogy a helyi fogyasztást összekösse a helyi termeléssel, szolgáltatással. Amennyiben a hajdúnánási emberek elfogadják és a mindennapi életük részévé válva használják a Bocskai Koronát, akkor azon erőforrások

⁶⁹ Vaszkó Csaba (2015): *Megújuló energia a megújuló borsodi ártéren*. 70–74. Kivonata elérhető: <http://bm-ok.hu/Article/DisplayArticleItem?articleID=131> (A letöltés dátuma: 2017. 10. 18.)

⁷⁰ Lásd www.bocskaikorona.hu/ (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

egy része, amely eddig Hajdúnánásról kiáramlott, helyben marad, így erősítve a város és az itt élő emberek gazdasági helyzetét.

Miért jó a helyi pénz a közösségnek?

- *Közösségépítő szerep:* A helyi pénz működésének egyik alapeleme a bizalom, a kölcsönös együttműködés és az összefogás. A város lakosainak mint felhasználóknak és az elfogadóhelyeknek kell mellé állniuk, megállapodniuk a helyi pénz használatában, ezzel támogatva egymást. A Bocskai Koronával rendelkező vásárlók csak Hajdúnánáson, a szerződött elfogadóhelyeknél tudják azt elkölteni, mindezzel arra ösztönözve a lakosságot, hogy helyben gyártott termékeket vásároljanak, illetve helyi szolgáltatásokat vegyenek igénybe. A Holding Zrt. feladata az, hogy megteremtse ennek a hátterét, létrehozva egy biztonságos és a maga nemében egyedülálló saját csereeszközt, amely csak a városé.
- *Helyben tartja a tőkét, így erősítve a helyi gazdaságot:* A forgalomba kerülő utalványokat csak a városon belül, a helyi vállalkozóknál, őstermelőknél, lakosoknál vagy az önkormányzatnál lehet elkölteni. Mint helyben megjelenő fizetőeszköz biztos keresleti oldalt jelent az elfogadóhelyként szerződött partnerek esetében. Arra ösztönzi a Bocskai Koronával rendelkezőket, hogy helyben gyártott termékeket vásároljanak, illetve helyi szolgáltatásokat vegyenek igénybe.
- *Foglalkoztatottság javítása:* A gazdasági helyzet javulása középtávon a foglalkoztatás növekedését hozza magával, ami további kedvező irányba befolyásolja a helyi gazdaságot.

Hogyan működik a gyakorlatban?

- A helyben működő vállalkozás – a Holdinggal szerződést kötve – elfogadóhellyé válik, ezáltal jogosultságot szerez az elfogadóhely matrica használatára. Az elfogadó a szerződésben vállalja, hogy meghatározott mértékű kedvezményt biztosít a Bocskai Koronával fizetők számára.
- A Bocskai Koronával rendelkező vásárló felkeresve azokat az üzleteket, amelyek a Bocskai Koronát elfogadják, a vásárlása során érvényesíti az őt megillető kedvezményt. A vásárláskor az elfogadóhely által nyújtott kedvezmény csak a Bocskai Koronával történő fizetés értékéig vehető igénybe. Amennyiben koronával történik az áru vagy szolgáltatás ellenértékének kiegyenlítése, és a visszajáró kevesebb, mint 500 korona, azt forintban kapja meg a vevő.
- A vállalkozások egymás között elfogadva a Bocskai Koronát erősítik a városon belüli együttműködést, valamint elősegítik a tőke helyben maradását.

*Magyarország Bhutánja*⁷¹

Pázmándon évtizedes hagyományai vannak a szervezetek, egyesületek civil tevékenységének, részvételének a hagyományok életetésében, a gyermekek nevelésében.

⁷¹ Bhután Földünk egyik legelzártabb országa, de a legboldogabb emberek hazája is egyben. Ők nem keseregnek a GDP válságán, hanem felfedezték a Bruttó Nemzeti Boldogság (Gross National Happiness) koncepcióját. Véleményük szerint a fejlődés nem az anyagokban, a termelésben és a fogyasztásban, azaz a GDP-ben mérhető, hanem az emberek boldogságában, jó közérzetében. Lásd REICHENBACH MÓNIA: *A PR szerepe az önkormányzati kommunikációban*. Előadás kézirat. 99–104. Kivonata elérhető kiegészítéssel: <http://bm-ok.hu/Article/DisplayArticleItem?articleID=131> (A letöltés dátuma: 2017. 10. 18.)

A településen több mint huszonöt önkéntes szerveződés működik aktívan valamennyi generációt, érdekszférát felölelve. Az önkormányzat célja, hogy ne csak támogató-támogatott viszony legyen ezekkel a szervezetekkel, hanem kölcsönös támogatói, egymást segítő viszony. A településen működik néhány különleges településmenedzsment-megoldás.

Utcabizalmi hálózat

Magyarország egyetlen hatékony és aktívan működő utcabizalmi hálózatát hozták létre 2010-ben Pázmádon Szent István királyunk „ötlete” nyomán. Első uralkodónk szervező tevékenységének nagy találmánya ez a rendszer, amelyet a tized szedésének koordinálására fejlesztettek ki. Célja, hogy általa biztosított legyen a helyi társadalomban a kétirányú kommunikáció. Fő területei a közösségszervezés, a testületi anyagok előzetes véleményezése, a falukép kialakítása. Mindezek mellett komoly közbiztonsági, stratégiai és fejlesztési feladatokat is ellátnak.

Értéktérkép

Az értéktérképezés végrehajtása volt az első feladat, amelyet 2010-ben az utcabizalmi hálózat hajtott végre. Ez nem a jogszabályban előírt értéktár létrehozását célozta, hanem a település értéktérképezését. Összegyűjtötték minden lakosuktól, hogy ki mihez ért, milyen végzettsége, szakképzettsége, szakértelme van, mit tenne a település fejlődéséért. Ennek eredményeként sok erőforrás bukkant felszínre, amelyek jelentősen hozzájárulnak a település sikeres működéséhez.

Településmenedzsment

Miután mindezen innovatív közigazgatási modellek már bebizonyították életképességüket és gyakorlati alkalmazhatóságukat, el lehet kezdeni rendszerben dolgozni.

Üvegfaluprogram

A jogszabályok, ezen belül főként az információszabadság-törvény, mintegy 250 adat közzétételét írja elő az önkormányzatok számára, de ennek ellenére ma Magyarországon szinte nincs olyan önkormányzat, amely száz százalékosan teljesítené ezt az elvárást. Ezért is számít unikumnak, hogy egy település – Pázmánd – nemcsak a jogszabályi előírásokat akarja száz százaléig betartani, hanem ennél jóval több adatot is nyilvánosságra hoz a saját működéséről.

Az eDemokrácia Műhely Egyesület közreműködésével egy olyan új portál készült, amely lehetővé teszi a kötelező és az önkormányzat által önként publikálendő közérdekű adatok teljes körű megjelenítését. Pázmánd jelenleg is *open source* weboldalt használ, így az adatok migrálása leegyszerűsödött, hiszen az új rendszert is a WordPress tartalomkezelő szolgálja ki.

Helyzetelemzés készítését támogató segédlet⁷²

Feladatok a településfejlesztési helyzetelemzés elvégzéséhez

1. Az önkormányzat közelmúltban megvalósított településfejlesztési akcióinak értékelése:
 - Az elmúlt öt év településfejlesztési akcióinak (dokumentumainak) összegyűjtése. Jellemző tematika szerint: akciók megnevezése, ráfordított összeg, hatályos koncepció alapján valósult-e meg, vagy sem (igen/nem), eredmény értékelése (ha van rá információ), összefoglaló értékelés.
 - Az önkormányzat által benyújtott pályázatok *eredményeinek értékelése*⁷³ (az értékelés részletesebb tematikáját lásd a 3. mellékletben). Jellemző tematika: akciók megnevezése, ráfordított összeg, hatályos koncepció alapján valósult-e meg, vagy sem (igen/nem), az eredmények értékelése (ha van rá információ), a jó gyakorlat kiválasztása, összefoglaló értékelés.
2. A település helyzetének általános statisztikai értékelése és összevetése a rendelkezésre álló dokumentumok alapján, különös tekintettel a helyi problémákra:
 - a statisztikai adatok kiemelése a rendelkezésre álló dokumentumokból,
 - a statisztikai adatok tematikus (érték-, cél- és problémaorientált) összeállítása.
3. A korábban készült stratégiai dokumentumok összegyűjtése, tartalmuk, felhasználhatóságuk összefoglaló értékelése:
 - gyűjtemény összeállítása, érték-, cél- és problémaorientált tartalomelemzés,
 - összefoglaló, érték-, cél- és problémaorientált értékelés készítése.
4. A települést érintő magasabb (országos, régiós, megyei, járási, kistérségi) szintű stratégiák, illetve koncepciók összegyűjtése és tartalomelemzése:
 - gyűjtemény összeállítása, érték-, cél- és problémaorientált tartalomelemzés,
 - összefoglaló, érték-, cél- és problémaorientált értékelés készítése.
5. A rendelkezésre álló egyéb dokumentumok összegyűjtése és problémaorientált tartalomelemzése (véleménykutatások, elemzések, tanulmányok, erőforrás-, érték-térkép, fejlesztési javaslatok):
 - gyűjtemény összeállítása, érték-, cél- és problémaorientált tartalomelemzés,
 - összefoglaló, érték-, cél- és problémaorientált értékelés készítése.
6. Az összegyűjtött dokumentumok összefoglaló értékelése:
 - dokumentumjegyzék összeállítása,

⁷² A minta az NKE az ÁROP-2.-2.-22-2013-001. számú „Képzések a konvergencia régióban lévő önkormányzatoknak” című projekt keretében az Önkormányzati szaktanácsadó szakirányú továbbképzési szak gyakorlati képzése során a szaktanácsadók gyakorlati munkájának támogatására kibocsátott – a szerző által készített – segédleten alapul.

⁷³ Figyelemmel kell lenni arra, hogy mi a helyzetelemzés, értékelés fókuszja, célja.

- dokumentumtár összeállítása,
- érték-, cél- és problémaorientált összefoglaló értékelés.

Módszerek

A dokumentumok gyűjtési módszereként a következő megoldások ajánlhatók:

- a településről az interneten elérhető dokumentumok feldolgozása,
- statisztikai adattárak (nyomtatott, elektronikus) felhasználása,
- települési szervezetektől (önkormányzat, intézmények, civil szervezetek) dokumentumok begyűjtése,
- dokumentumok érték-, cél- és problémaorientált tartalomelemzése,
- a feldolgozott anyagok módszeres dokumentálása (dokumentumtár).

Statisztika

- KSH-adattár (Tájékoztatósi adatbázis, T-Star) adatszoportjainak összegyűjtése a www.ksh.hu oldal információi alapján és a mellékelt (javasolt) lista alapján történő adatgyűjtés.
- TEIR-hozzáférés igénylése.
- Komparatív településfejlettség-vizsgálat településeinek kijelölése, ezen belül versenytársak megnevezése (*brainstorming* módszer alapján).

7. táblázat

Stratégiai tervezési dokumentumok típusai az önkormányzati gyakorlatban

ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT	Jellege	JOGI ALAP
Helyzetelemzés – helyzetfeltáró, helyzetelemző dokumentumok, tanulmányok a környezetről, elvárásokról, problémákról (Zöld könyv, ⁷⁵ Fehér könyv). ⁷⁶		
A hosszú távra szóló településfejlesztési koncepciót és az integrált településfejlesztési stratégiát megalapozó vizsgálat	kötelező	314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról 1. és 2. melléklet
Települési értéktár, értékleltár ⁷⁷	önkéntes	2012. évi XXX. törvény a magyar nemzeti értékekről és a hungarikumokról, 114/2013. (IV. 16.) Korm. rendelet a magyar nemzeti értékek és a hungarikumok gondozásáról
Koncepció – jövőkép, átfogó, hosszú távú fejlesztési célok, irányelvek, követelmények (a stratégia része is lehet) ⁷⁸		
Területfejlesztési koncepció	kötelező	1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről, 1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről
Településfejlesztési koncepció	kötelező	314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról
Átfogó (befogadó, integrált) stratégia – alapelveken, helyzetértékelésen alapuló jövőkép és küldetés, átfogó, hosszabb távú iránymutatás, fejlesztési prioritások, irányok és célok, beavatkozások, illetve programterületek és programok		
Integrált településfejlesztési stratégia, Integrált városfejlesztési stratégia (IVS) ⁷⁹	önkéntes	314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről, Új Magyarország Fejlesztési Terv ⁸⁰
LEADER Helyi Vidékfejlesztési Stratégia (HVS), Helyi Fejlesztési Stratégia	LEADER-hez kötelező	76/2011. (VII. 29.) VM rendelet az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból a Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák LEADER fejezetének végrehajtásához 2011-től nyújtandó támogatások részletes feltételeiről, a vidékfejlesztési miniszter 102/2012. (X. 1.) VM és 30/2012. (III. 24.) VM rendeletei a LEADER Helyi Akciócsoportok feladatellátásához az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból nyújtandó vidékfejlesztési támogatás részletes feltételeiről ⁸¹ , Nemzeti Vidékstratégia 2012–2020, Nemzeti Felzárkóztatási Stratégia 2011–2020 ⁸²
A fenntartható fejlődés helyi stratégiája, programja	önkéntes	Az Európai Parlament és a Tanács 1386/2013/EU határozata a „Jólét bolygónk felélése nélkül” című, a 2020-ig tartó időszakra szóló általános uniós környezetvédelmi cselekvési programról

ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT	Jellege	JOGI ALAP
Települési mezőgazdasági program, illetve helyi közösségfejlesztési program ⁸³	önkéntes	Nemzeti Vidékstratégia 2012–2020, 2253/1999. (X. 7.) Korm. határozattal elfogadott Nemzeti Agrár-környezetvédelmi Program, 2/2002. (I. 23.) KöM-FVM együttes rendelet az érzékeny természeti területekre vonatkozó szabályokról
Helyi egészségterv ⁸⁴	pályázatokhoz kötelező	46/2003. (IV. 16.) OGY határozat az Egészség Évtizedének Johan Béla Nemzeti Programjáról, a Nemzeti Népegészségügyi programról, 46/2003. (IV. 16.) OGY határozattal elfogadott Népegészségügyi Stratégia „Egészséges Magyarország 2014–2020” stratégia
Ágazati, szakterületi fejlesztési koncepciók, részstratégiák, hosszú távú tervek		
Településrendezési terv (településszerkezeti terv, szabályozási keretterv és terv, zöldfelület-fejlesztési terv)	kötelező	1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről, 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról
Településképi Arculati Kézikönyv és településképi rendelet	kötelező	2016. évi LXXIV. törvény a településképi védelméről
Helyi gazdaságfejlesztési koncepció, illetve stratégia (benne: szociális gazdaság fejlesztése)	önkéntes (2000 fő felett)	1/2014. (I. 3.) OGY határozat a Nemzeti Fejlesztés 2030 - Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepcióról, Nemzeti Vidékstratégia 2012–2020, Magyar Munka Terv a Széll Kálmán Terv alapján
Települési humán erőforrás- (foglalkoztatási) fejlesztési stratégia (Helyi Foglalkoztatási Paktum), közfoglalkoztatási terv, koncepció	önkéntes	Európai Foglalkoztatási Stratégia, Új Magyarország Fejlesztési terv, Foglalkoztatás és növekedés, Nemzeti Akcióprogram a Növekedésért és Foglalkoztatásért, Magyar Munka Terv a Széll Kálmán Terv alapján
Vagyongazdálkodási terv, koncepció	önkéntes, kötelező (30–50 ezer fő között)	2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyronról
Helyi környezetvédelmi program		1995. évi LIII. (módosított) törvény a környezet védelmének általános szabályairól
Települési energia- és klímastratégia, lakossági energiahatékonysági program	önkéntes	Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégia 2008–2020, Nemzeti Energiastratégia 2030
Települési hulladékkezelési, -gazdálkodási terv	kötelező	2012. évi CLXXXV. törvény a hulladékról, 310/2013. (VIII. 16.) Korm. rendelet a hulladékgazdálkodási tervekre és a megelőzési programokra vonatkozó részletes szabályokról
Ifjúságpolitikai koncepció, stratégia	önkéntes (ötezer fő felett)	88/2009. (X. 29.) OGY határozat a Nemzeti Ifjúsági Stratégiáról, (az új cselekvési terv elkészítése folyamatban van)

ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT	Jellege	JOGI ALAP
Időspolitikai koncepció, stratégia	önkéntes (50 ezer fő felett)	81/2009. (X. 2.) OGY határozat az Idősügyi Nemzeti Stratégiáról
Esélyegyenlőségi koncepció, terv, program	kötelező	2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról, 321/2011. (XII. 27.) Korm. rendelet a helyi esélyegyenlőségi programok elkészítésének szabályairól és az esélyegyenlőségi mentorokról, 2/2012. (VI. 5.) EMMI rendelet a helyi esélyegyenlőségi program elkészítésének részletes szabályairól
Közművelődési, kulturális, művészeti koncepció, stratégia	önkéntes (ötezer fő felett)	1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről
Helyi sportkoncepció	kötelező	2004. évi I. törvény a sportról, Nemzeti Sportstratégia, Nemzeti Felzárkóztatási Stratégia 2011–2020
Egészségfejlesztési terv mint a településfejlesztési terv része	kötelező	1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről, 46/2003. (IV. 16.) OGY határozattal elfogadott Népegészségügyi Stratégia
Civil, partnerségi, önkéntes koncepció, közösségfejlesztési stratégia	önkéntes	1068/2012. (III. 20.) Korm. határozat a Nemzeti Önkéntes Stratégiáról, Nemzeti Önkéntes Stratégia 2012–2020
Helyi (önkormányzati) közmenedzsment- és szervezetfejlesztési stratégia	önkéntes	Magyary Zoltán Program 12.0
Helyi információs társadalom, digitális szolidaritási, önkormányzati informatikai fejlesztési stratégia	önkéntes	A Tanács határozata a vidékfejlesztésre vonatkozó közösségi stratégiai iránymutatásokról (2007–2013 közötti programozási időszak) szóló 2006/144/EK határozat módosításáról (2009/61/EK) Európa Parlament és a Tanács 2006/123/EK irányelve a belső piaci szolgáltatásokról (e-ügyintézési pontok szükségessége), 2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól
Helyi, települési marketingkoncepció	önkéntes	Önkormányzatok belső szabályozása ⁸⁵
Helyi önkormányzati kommunikációs, PR-stratégia	önkéntes	Önkormányzatok belső szabályozása
Átfogó középtávú cselekvési tervek, végrehajtási (operatív)⁸⁶ programok, kibővített akciótervek – a stratégiák alapján megvalósítandó feladatok és alapvető feltételeik⁸⁷		
Területfejlesztési program	kötelező	1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről
Gazdasági program, fejlesztési terv	kötelező	2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
Operatív (rövid távú, éves) tervek, éves akciótervek, munkatervek – a stratégia megvalósításának éves tervekre lebontott feladatai, amelyek a költségvetésben tükröződnek		
Éves költségvetési terv	kötelező	2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól

ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT	Jellege	JOGI ALAP
Egyedi fejlesztési célprogramok, részletes akciótervek, projektek, intézkedések – egyes fejlesztési feladatok és feltételeik		
Helyi fejlesztési célprogramok (például közszolgáltatás-fejlesztési programok)	önkéntes	Konkrét fejlesztési célok megvalósítását leíró programok, lebonyolítás a belső szabályozások, partnerségi, együttműködési megállapodások szerint
Pályázati fejlesztési programok, projektek	önkéntes	EU-s, hazai, egyéb
Helyi szociális földprogram	önkéntes	Magyarország Nemzeti Reform Programja a Széll Kálmán Terv alapján (1261/2015. (IV. 30.) Korm. határozat Magyarország 2015. évi Nemzeti Reform Programjának elfogadásáról)
Helyi közösségi hozzáférési pontokra alapozott távmunka, digitális közmunkaprogram (önkéntes)	önkéntes	Magyarország Nemzeti Reform Programja a Széll Kálmán Terv alapján (Magyarország 2015. évi Nemzeti Reform Programja)
Integrált térségi programok a gyerekek és családjaik felzárkózási esélyeinek növelésére	önkéntes	Magyarország Nemzeti Reform Programja a Széll Kálmán Terv alapján
Nyitott tanulási központok (NYITOK) hálózatfejlesztési programja	önkéntes	Magyarország Nemzeti Reform Programja a Széll Kálmán Terv alapján
Helyi közfoglalkoztatási program	önkéntes	Széll Kálmán Terv alapján, Nemzeti Közfoglalkoztatási Program
Utókövetés – a stratégia egészének, egyes programjainak előrehaladását, megvalósulását, eredményeit és hatásait, tapasztalatait folyamatosan, időközben és az időszak végén monitorozó, értékelő, felülvizsgálati dokumentumok (kötelező, ajánlott, önkéntes jellegük kapcsolódik a vonatkozó stratégiához, illetve a stratégiai dokumentumban rögzítettek szerint alakul)		
Beszámoló, időszakos áttekintések az integrált településfejlesztési stratégia megvalósulásáról	önkéntes	314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról
Stratégiai környezeti hatásvizsgálatok (SKV, ez a fajta vizsgálat előzetes hatáselemzés is lehet)	önkéntes	Európai Közösség 1260/1999. irányelv 8. cikk, az Európa Tanács bizonyos tervek és programok környezeti hatásainak vizsgálatáról szóló 2001/42. irányelve, 1995. évi LIII. törvény a környezet védelmének általános szabályairól (43. §), Környezeti értékelés a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keresztratégia SKV-hoz
A költségvetési terv végrehajtásának folyamatos és időszakos ellenőrzési dokumentumai	önkéntes	A tervezéssel kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal, 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
A projektműködés ellenőrzési nyomvonalai szerinti ellenőrzési dokumentumok	önkéntes	A belső szabályozások előírásai szerint, a belső kontrollrendszer monitoring-előírásai, 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről

ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT	Jellege	JOGI ALAP
Az egyes stratégiai dokumentumok monitoringfejezetei szerinti utóellenőrzési rendszer dokumentumai	önkéntes	A belső szabályozások előírásai szerint, a belső kontrollrendszer monitoring-előírásai, 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
Egyes partnerségi célprogramok utókövetése	önkéntes	Az együttműködési, partnerségi megállapodásokban foglaltak szerint

Forrás: BELÉNYESI Emese – SZÁMADÓ Róza (2015): Önkormányzatok tervezési gyakorlata – tervek és a valóság. *Új Magyar Közigazgatás*, 8. évf. 3. sz. 31. alapján, kiegészítéssel.

⁷⁴ Zöld könyv – A zöld könyv olyan dokumentum, melynek célja egy-egy terület legfontosabb kérdéseinek, problémáinak és kihívásainak azonosítása és az érdekelt szakmai és társadalmi szereplők bevonása ezek megvitatásába. A zöld könyvek célja a gondolatfelvetés, a konzultáció elindítása. Fehér könyv – A fehér könyv egy adott területről készült átfogó, kötetlen struktúrájú megalapozó dokumentum, amely azonosítja az adott területhez kapcsolódó problémákat, bemutatja a magas szintű célkitűzéseket, egyes esetekben a lehetséges beavatkozási módokat is. A fehér könyvek a zöld könyvek olyan folytatásának tekinthetők, melyek a társadalmi párbeszéd és konzultáció eredményeire támaszkodva körvonalazzák a lehetséges beavatkozási területeket és eszközöket. A fehér könyv a stratégiánál és koncepciónál kevésbé strukturált, és kevésbé teljes körűsre törekvő dokumentum.

Lásd *Stratégia-alkotási kézikönyv* (2008). 51. Elérhető: www.felvi.hu/pub_bin/download/AVIR/SA_KK_2008_FINAL.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

⁷⁵ A további stratégiák, koncepciók általában tartalmaznak helyzetelemző részeket, azok jellemzően nem jelennek meg önálló dokumentumokként.

⁷⁶ A dokumentum, illetve gyűjtemény alkalmas a település adottságainak (nemcsak a jogszabály szerinti nemzeti, hanem egyéb helyi értékeinek is) folyamatos gyűjtésére és értékelésére a helyzetelemzések megalapozása érdekében. Részben hasonló céllal működtek korábban a kistérségi, települési Közkincs Kerekasztalok, és készültek Közkincs értéktárak, értékleltárak.

⁷⁷ Lásd alább az ágazati, szakterületi koncepciókat önállóan vagy a részstratégiák elemeiként.

⁷⁸ Lásd *Integrált Városfejlesztési Stratégiák* (2013). Elérhető: www.terport.hu/telepulesrendezes-fejlesztes/fejlesztes-i-dokumentumok (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

⁷⁹ Lásd <http://umvp.kormany.hu/strategia> (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

⁸⁰ A helyi akciócsoportokról: <http://umvp.kormany.hu/umvp-hacsok> (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)

⁸¹ A vidékfejlesztés jogszabályi háttere: <http://umvp.kormany.hu/umvp-jogszabalyok> (A letöltés dátuma: 2017. 10. 18.)

⁸² Komplex tartalmánál, közösségi jellegénél fogva átfogó településfejlesztési stratégia is lehet, szűkebb értelmezés esetében azonban a helyi gazdaságfejlesztési koncepció, illetve stratégia (lásd alább) részeként is értelmezhető.

⁸³ Azért tekinthető nem ágazati (egészségügyi) stratégiának, mert a települési életminőség egészéről szól.

⁸⁴ Lásd a helyi gazdaságfejlesztési stratégiára vonatkozó jogi alapokat.

⁸⁵ Az „operatív” fogalmat a közigazgatási tervezési fogalomrendszerben jelenleg két értelemben – „cselekvési”, „végrehajtási” (például ÁROP), valamint a távlati, hosszabb távú, stratégiai terv időbeli lebontását jelentő, „rövid(ebb) távú” értelemben is használják. Például az EU tervezési fogalomtárban a szakterületi „operatív programok” többéves cselekvési irányokat, feladatokat, megvalósítási programokat jelölnek.

⁸⁶ Lásd továbbá valamennyi fentebb bemutatott szakterületi koncepciót, stratégiát, hosszú távú tervet, amelyekhez készülhetnek, illetve amelyek tartalmazhatnak operatív programelemeket, akcióterveket.

Helyi stratégiai dokumentumok értékelési módja és szempontjai⁸⁷

Az értékelési szempontokat azok relevanciájának, értékelt stratégiai dokumentumtípusának megfelelően kell alkalmazni.

1. A stratégia információs alapja

- A stratégia a működési környezetben bekövetkezett, várható változások rendszeres elemzésén alapult?
- Az információ különféle forrásait (statisztikákat, dokumentumokat, felméréseket, tanulmányokat, interjúkat stb.) felhasználták?
- Hasznosították a korábbi értékelések és vizsgálatok eredményeit?

2. A dokumentum technikai minősége, hozzáférhetősége

- A dokumentum műfajilag, tartalmilag egyértelmű (a dokumentum kategóriai besorolása, a tervezés egészére vagy egy részére vonatkozik, annak megfelelő a tartalma)?
- Érthető, jól olvasható, jól van megfogalmazva a dokumentum (szövegezés, tagolás, összefoglaló, ábrák és táblázatok, források és jegyzetek segítségével)?
- Egyértelmű helyzetelemzés, jövőkép, fejlesztési irányok, célrendszer, cselekvési tervek és programok megfogalmazása?
- Rendelkezik a dokumentum külső és belső koherenciával, összehangoltsággal?
- A nyilvánosság számára elérhető volt az interneten keresztül vagy más elektronikus, illetve hagyományos formátumban?

3. Az elvárt eredmények

- Egyértelmű a célok és célkitűzések megfogalmazása?
- Összhangban vannak az intézkedések a célkitűzésekkel?
- Egyértelmű és következetes a stratégia beavatkozással kapcsolatos logikája?
- Van elegendő számú érvényes mutató?
- Megfogalmazták az elvárt célértékeket?

4. Megvalósíthatóság

- Reálisak a kitűzött célok? Reális a stratégia?
- A célok, fejlesztések eléggé távlatosak, vonzóak, nagyratörők?
- Ismertek, elérhetőek és elegendők az erőforrások (a költségvetési és a humán erőforrások)?
- Tartalmaz reális kockázatelemzést? Kiterjed a kockázatok valamennyi lényeges (kedvező és kedvezőtlen hatású) területére, és egyértelműek az enyhítő intézkedések?
- Tartalmaz alternatív fejlesztési irányokat, megoldási lehetőségeket, megalapozott mérlegelést a választáshoz?

⁸⁷ A minta az NKE az ÁROP-2.-2.-22-2013-001. számú „Képzések a konvergencia régióban lévő önkormányzatoknak” című projekt keretében az Önkormányzati szaktanácsadó szakirányú továbbképzési szak gyakorlati képzése során a szaktanácsadók gyakorlati munkájának támogatására kibocsátott – a szerző által készített – segédleten alapul.

5. A tervezési folyamat

- Intézményes volt, a dokumentumot a képviselő-testület értékelte, elfogadta?
- Nyitott és átlátható volt?
- Hatékony volt?
- Lebonyolításában valamennyi érdekelt fél részt vett?
- Során kialakult közmegegyezés a stratégiai prioritásokkal kapcsolatban, illetve bemutatták az egyeztetési folyamatot?
- Során elegendő és reprezentatív számú nyilvános találkozóra, rendezvényre és promócióra került sor?
- Eredménye hasznosult, alkalmazzák a gyakorlatban döntések alapjául?

6. Jó megoldások, jó gyakorlatok

- Tartalmaz-e a dokumentum bármely részében valamilyen érdekes megoldást, követendő gyakorlatot?
- Ha igen, akkor azonosítsa és mutassa be!
- Hol, hogyan, milyen körben javasolja még hasznosítani ezt a megoldást?

7. Az értékelés dokumentálása:

- értékelési adatok (értékelő, település) és az értékelt dokumentumok jegyzéke (papír és elektronikus),
- az értékelés összefoglaló táblázata (megnevezés, összefoglaló helyi hasznossági értékelés, jó gyakorlatként való hasznossági értékelés – papír és elektronikus),
- az egyes dokumentumok értékelései (elektronikus),
- dokumentumtár (elektronikus).

8. táblázat

*Dokumentumjegyzék-minta
Stratégiai dokumentumok a vizsgált településen (meghatározott időtávban)*

Dokumentum címe	Dokumentum műfaja ⁸⁹	Mikor készült? (év, hó, nap)	A képviselő-testület értékelte, elfogadta? (igen – nem; elfogadás dátuma)	A nyilvánosság számára elérhető volt-e? (igen/nem) Milyen módon? (online, egyéb elektronikus vagy hagyományos formában)	Megjegyzés

Forrás: a szerző saját szerkesztése

⁸⁸ A stratégiai tervezési dokumentumok típusai az önkormányzati gyakorlatban című rész alapján.

Gyakorlatok, módszerek

HKA-program során tapasztalt váratlan új helyzetek és kezelési lehetőségeik⁸⁹

A HKA-programokat vezető trénerek összegző jelentéseikben összegyűjtötték a tapasztalataikat a folyamat során felmerült váratlan helyzetekkel kapcsolatban.

Problémafelismerés, problémaelemzés, problémamegoldás

A problémaelemzést nehezíti, ha egy közösség súlyos, mély, ugyanakkor definiálatlan, ki-mondatlan, kezeletlen problémákkal küzd. A hosszú ideig kezeletlen problémák konfliktusok kirobbanásához vezetnek, s egy konfliktusokkal terhelt közösség a saját erejéből nyilvánvalóan nem képes hozzáfogni a megoldások megkereséséhez sem. Márpedig a települési stratégiaalkotást csak az őszinte problémafeltárás talaján állva és alapos elemzés alapján érdemes és lehet egyáltalán elkezdni. Erre figyelmet kell fordítani a program során!

Konfliktusok

A program során szinte mindegyik helyszínen számítani lehetett és kellett konfliktusok felmerülésére. Az egyik tipikus ok a többség-kisebbség viszony kapcsán merült fel. A konfliktusok akár teljesen ellehetetleníthetik a közösségi stratégia megalkotását. Külön figyelmet igényel, hogy a kommunikáció a műhelymunkákon mennyire nyílt és őszinte. Sok esetben a konfliktusokról a településen élők inkább hallgatnak, és legszívesebben a szőnyeg alá söprik őket.

A helyi körülmények és konfliktusok tekintetében számításba kell venni, hogy egy kis falu lakói – különösen az idegenek előtt – nehezebben nyílnak meg, és beszélnek igazán őszintén az érzéseikről, dolgaikról. Figyelmet és időt kell fordítani arra, hogy olyan bizalomteljes légkört teremtsünk, amiben a résztvevők meg tudnak nyílni. Ha kellő időt fordítunk ezekre a kisebb, nyitást segítő melléktevékenységekre, akkor ezek később többszörösen meghozhatják a hasznukat az eredmények tekintetében, időben és minőségben is.

Ha a konfliktust tágan értelmezzük, s beleértünk minden érdek-, vélemény-, nézet-, érzelem- és attitűdbéli ütközést, természetesen helye van a műhelyeken. A tréner számára a legnagyobb kihívás, hogy a vélt vagy valós nézet- és véleménykülönbségeket az alkotómunka szolgálatába állítsa.

⁸⁹ MOLNÁR 2015, 31–34., kivonat.

Az aktív, értő hallgatás, a nyílt, erőszakmentes és őszinte kommunikáció ösztönzése, néhol akár mediálás válik szükségessé azokon a településeken és csoportokban, ahol komoly konfliktusok feszülnek a felek között.

Fontos, hogy tisztában legyünk azzal, hogy a konfliktusok keletkezése természetszerű, fel lehet rá készülni. Figyelmet igényel, hogy feloldás nélkül válsággá alakulnak, és erodálják a közösséget.

A közösségi bázisú fejlesztés folyamatában hangsúlyosabban kellene megjeleníteni a közös érdek, a kölcsönös egymásrataltságot elemét.

*Példák a konfliktuskezelésre*⁹⁰

Az egyik település harmadik műhelynapján a csoportdinamika akadozva indult el. Csak egy nem tervezett közös játék és egy elrendelt hosszabb szünet derített fényt arra, hogy a két műhelynap között a faluban történt események megváltoztatták a helyi erőviszonyokat. Ez lényegesen befolyásolta a program sikerességét, feloldására pedig idő kell, ezért egy feszített időtartam alatt ezt a helyzetet nem lehetett megfelelően kezelni.

Egy másik településen szintén váratlanul történt egy kisebb összeszólalkozás. Az okok a roma és a többségi társadalom közismert helyzetére, az előítéletességre vezethetők vissza. A vitát kezdeményező résztvevővel, majd később az „elszenvedő” féllel a tréner külön-külön megbeszélte a történeteket, meghallgatta az érveket, majd hatszemközt tisztázták az okokat és a megoldási lehetőségeket. Nem valószínű, hogy végérvényesen sikerült feloldani az érintettekben meglévő feszültségeket, de már az is eredmény, hogy a munka további menetét nem zavarta meg hasonló incidens.

A trénernek szerepe ebben az esetben a moderátori szerepkör kiterjesztéseként is felfogható. Ez nem azt jelenti, hogy a trénernek egyben helyi mediátorok is legyenek, de nagyon fontos hangsúlyozni ilyen irányú felkészítésüket is. Segíteni kell a közösségeket, hogy elkezdjék saját maguk feldolgozni a konfliktusaikat. Ehhez szükséges megerősíteni őket különféle párbeszédtechnikákban, valamint támogatni a független helyi médiumok létrehozásának és működtetésének intézményrendszerét. A szakértők bevonásával számos konfliktus felszínre hozható és kezelhető. Ezek feltérképezése a stratégiaalkotó műhelymunkák előtt kulcsfontosságú.

Ha egy alaposabb előkészítő elemzés eredményeképpen a település életében jelentős súllyal jelen lévő konfliktusokat már kezdetben ismerjük, akkor az egymással konfliktusban álló közösségeket külön is le lehetne ültetni egy-egy egynapos műhelymunkára, majd ezt követően a felek párbeszédét közös nevezőre hozni. Ez esetben testreszabott koncepció mentén lehet építkezni, egy hosszabb, de feltehetően eredményes folyamat keretében.

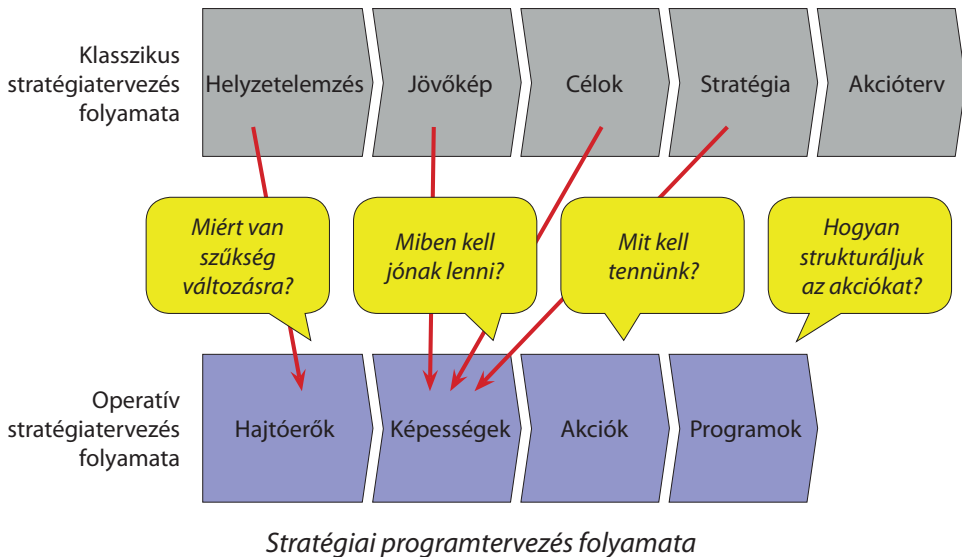
⁹⁰ Dudás Kata, Szakács Gábor trénernek, Madarász Csaba szakértő és Dobos Ágota tréner tapasztalatai alapján.

A stratégiai tervezést segítő eljárások

Operatív, kompetenciaalapú tervezés

A klasszikus stratégiatervezés folyamata viszonylag merev lehet, ami megnehezíti az operatív akciók eredményei alapján a stratégia módosítását (esetleg már a tervezési szakaszban is).

Változásban lévő területek/ágazatok esetében új képességeket, kompetenciákat kell kiépíteni, amelyek segítenek, hogy a terület megfeleljen a külső és belső kihívásoknak, és elérje stratégiai céljait.



12. ábra

A klasszikus vs. operatív stratégiai tervezés folyamata

Forrás: a szerző saját szerkesztése

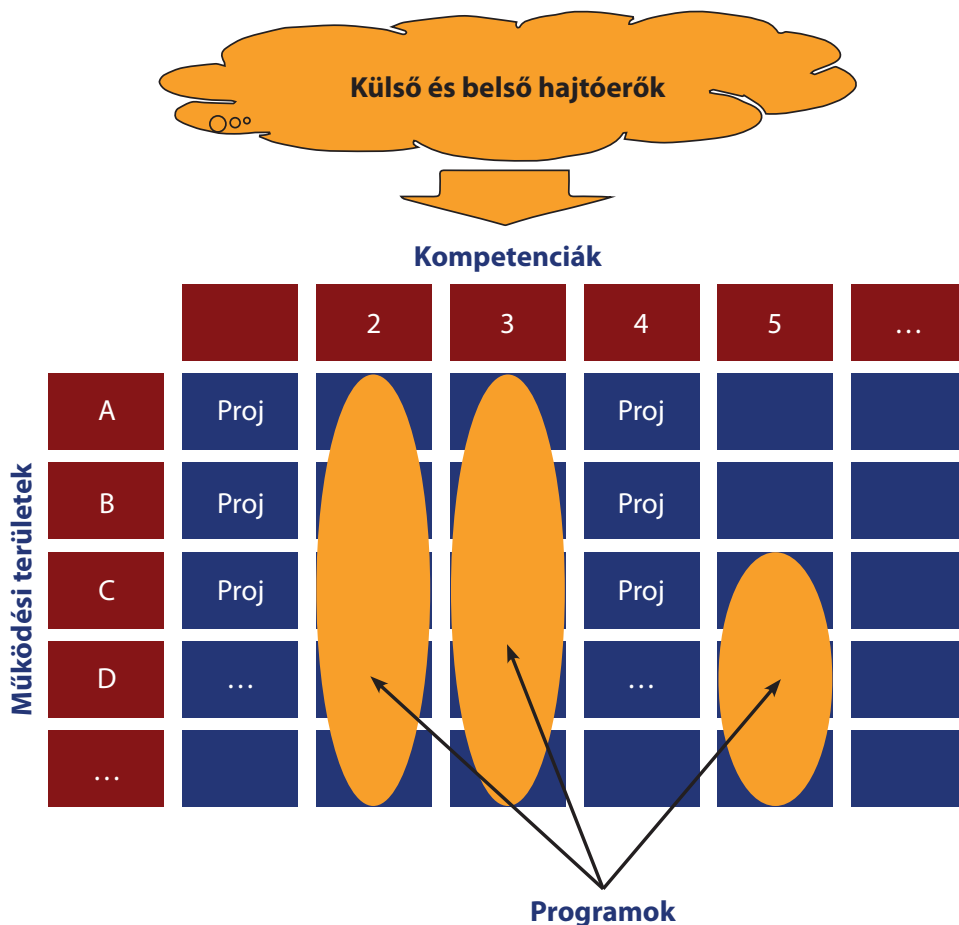
Az operatív végrehajtás eredményeinek szorosabb kapcsolódását és visszacsatolását a stratégiai kihívásokhoz és célokhoz biztosítja az úgynevezett „kompetenciák alapján történő” stratégiai tervezés.

Az operatív stratégiai tervezésben segít az úgynevezett „átalakulási mátrix” alkalmazása.

A mátrix oszlopai a szükséges kompetenciák, sorai a működés területei. A mátrixon belül soroljuk fel a terület kiépítésének lépéseit, akcióit. Az átalakulási mátrix összeállításának főbb lépései:

- a külső és belső hajtóerők azonosítása;
- a kompetenciák azonosítása;
- a működési területek azonosítása;
- a mátrix celláinak feltöltése a jelenlegi állapottal;

- fókuszált SWOT-elemzések készítése a működési területekre;
- a kompetenciák működéséhez szükséges változások (fejlesztések) azonosítása célként;
- a fejlesztések csoportosítása, fejlesztési programok összeállítása.



13. ábra

Az átalakulási mátrix

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A kompetenciák a szervezetnek (jelen esetben a helyi önkormányzati intézményrendszernek) olyan képességei, amelyek szükségesek a meglévő külső és belső hajtóerők (változást indukáló hatások) mellett a sikeres működéshez.

A működési területek jelentik a terület azon részeit, ahol különféle akciókat kell végrehajtani a siker megteremtése érdekében.

McKinsey 7S-modellje és a PEST+ modell

McKinsey 7S-modellje bő szempontrendszert nyújt, amely alapján egy közösség struktúráltan össze tudja gyűjteni a belső tényezőire vonatkozó információit. Az eszközt vállalati környezetre feljesztették ki, de kellő kreativitással jól alkalmazható a közösségi tervezésben is. A 7S rövidítés az angol fogalmak kezdőbetűit jelenti.



14. ábra

McKinsey 7S-modellje

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Stratégia (strategy) – a meglévő stratégiákat, a közösség jövőképét, küldetését, céljait és a célok eléréséhez szükséges stratégiai akciókat tartalmazza.

Szervezeti struktúra (structure) – a szervezetek formális és informális felépítését (alá-fölé rendeltségi viszonyok, egységek, hatáskörök, szabályozás, munkamegosztás, koordináció) foglalja magában.

Rendszerek (systems) – a folyamatok és rendszerek leírását tartalmazza. Folyamat alatt értjük a szervezet által végzett tevékenységek egymásra épülő, egymást támogató cselekvéssorát, a rendszerek alatt pedig a folyamatok működését támogató rendszereket (például közszolgáltatások, képzési tanácsadás, informatikai rendszer stb.), és azok infra-strukturális hátterét.

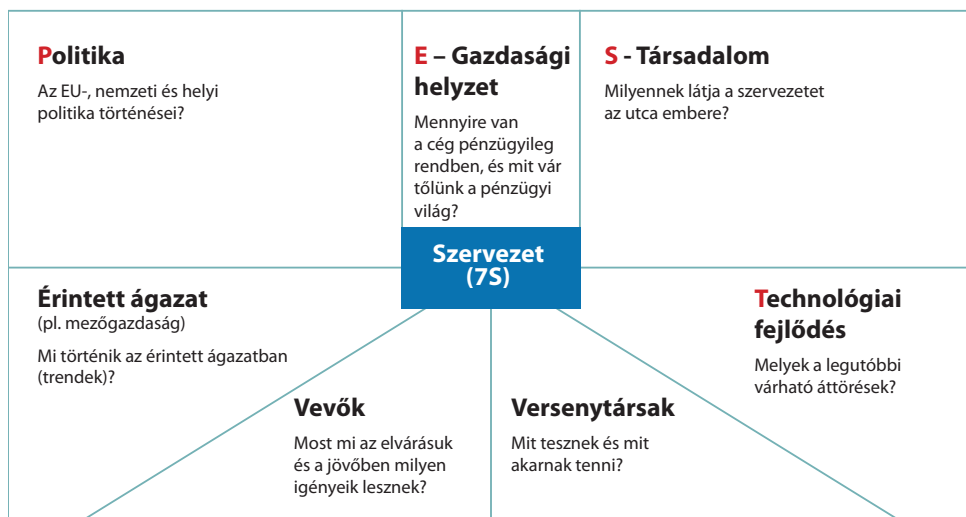
Stílus (style) – a vezetési stílust mint erőforrást tartalmazza. A hatékony vezetési stílus alkalmas az egyén, a csoport és a szervezet céljainak összehangolására, a célok megvalósítására, adott helyzethez igazítottan.

Munkatársak (staff) – a szervezetben részt vevő embereket és a velük való foglalkozást öleli fel. Az emberierőforrás-menedzsment funkciója, hogy megteremtse a résztvevők erőforrásának hatékony felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében.

Készségek (skills) – azokat az adottságokat, képességeket, készségeket tartalmazza, amelyek a közösség rendelkezésére állnak.

Közös értékek (shared values) – azoknak a közös értékeknek a megfogalmazását foglalja magában, amelyeket a résztvevők vallanak.

A *PEST+ modell* a külső környezet elemzésének támogatására alkalmas. Annyiban hasonlóan működik, mint a 7S-modell, hogy előre meghatározott szempontok szerint csoportosítjuk a szervezetet, közösséget körülvevő környezet adatait és információit.



15. ábra

A PEST+ modell

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A 7S és a PEST+ együttes alkalmazása

A PEST+ modellben elemzett tényezők:

Politika – tartalmazza a helyi, nemzeti és EU-szintű politikai környezetet.

Gazdasági helyzet – felöleli a helyi, regionális és szükség szerint a tágabb gazdasági környezet releváns információit.

Társadalom – a társadalmi környezet közösséget érintő információi.

Technológia – a közösséget érintő, működését és tevékenységét befolyásoló technológiai fejlődés.

Versenytársak – alapvetően piaci kategória, de értelmezhető közösségi térben is, például a források megszerzésében a versenytárs szervezetről szóló adatok, információk.

Vevők – első ránézésre piaci kategória, de ha végiggondoljuk, rögtön látjuk, hogy ők azok, akik felé a szolgáltatások irányulnak. Azt kell itt megvizsgálni például, hogy a lakosságnak milyen igényeik, lehetőségeik vannak.

Érintett ágazat – az adott szakmai ágazat információi, a szakpolitika, az ágazat belső mozgása.

Mellékletek

1. melléklet: HKA-települések listája

A település neve	A település jogállása	A település neve	A település jogállása
Adony	város	Mezőzombor	község
Alsómocsolád	község	Nagybajom	város
Badacsonytomaj	város	Nagykörű	község
Bak	község	Neszmély	község
Baks	község	Nyírtura	község
Balatonföldvár	város	Ópályi	község
Balatonkenese	város	Orfű	község
Bárdudvarnok	község	Oszkó	község
Becsehely	község	Óriszentpéter	város
Berente	község	Pálháza	város
Borsodnádasd	város	Pap	község
Bucsa	község	Pári	község
Cibakháza	nagyközség	Pétersvára	város
Cigánd	város	Prügy	község
Dombrád	város	Rábapatona	község
Dunaalmás	község	Rákócziánya	község
Dunakiliti	község	Répáshuta	község
Dunaszeg	község	Répcszemere	község
Dunaszentpál	község	Rimóc	község
Gátér	község	Rönök	község
Gávavencsellő	nagyközség	Szabadhídvég	község
Halmaj	község	Szalapa	község
Hévíz	város	Szank	község
Jászsztlászló	község	Táplánszentkereszt	község
Kaposfő	község	Tiszaroff	község
Karancsság	község	Tiszatarján	község
Kenderes	város	Tokaj	város
Kétegyháza	nagyközség	Tolcsva	község
Kimle	község	Tompa	város
Kisköre	város	Újszentiván	község
Körösladány	város	Üllés	nagyközség
Köröstarcsa	község	Váncsod	község
Kőszárhegy	község	Zagyvarékas	község
Lengyeltóti	város	Zalakaros	város
Lesenceistvánd	község	Zalalövő	város

A település neve	A település jogállása	A település neve	A település jogállása
Letenye	város	Szúcsi	község
Levelek	nagyközség	Taktaszada	község
Mátraverebély	község		
Medgyesegyháza	város		
Mezőszentgyörgy	község		

2. melléklet: Az önkormányzati weboldal ajánlott tartalma⁹¹

1. Érdekességek (archívummal és keresővel)

- 1.1. Hírek
- 1.2. Események, programok, lakossági fórumok
- 1.3. Felhívás, közérdekű közlemény, hirdetés
- 1.4. Riportok, interjúk

2. A hely

- 2.1. Történelem, földrajz (bevezetés, animáció, film, fotógaléria)
- 2.2. A hely államigazgatási jelképei
- 2.3. Testvérvárosok (linkjei) – együttműködés

3. Igazgatás

- 3.1. A hivatal felépítése (szervezet, munkatársak, elérhetőségek)
- 3.2. Szakigazgatási egységek elérhetősége
- 3.3. Ügyfélfogadási idők
- 3.4. Képviselő-testület (működés, fogadóórák)
- 3.5. Helyi rendeletek, határozatok
 - 3.5.1. Legújabb hatályosak (keresés: idő és téma szerint)
 - 3.5.2. Archivum (kereséssel)
- 3.6. Helyi nemzetiségek, kisebbségek (Nemzetiségi önkormányzat-link)
- 3.7. Helyi rendezési terv, fejlesztési koncepció, fejlesztési projekt (link)

4. Intézmények (linkkel)

- 4.1. Oktatási
- 4.2. Egészségügyi és szociális
- 4.3. Közszolgáltatók
- 4.4. Művelődési, kulturális

5. Szervezetek (linkkel)

- 5.1. Alapítványok
- 5.2. Pártok, programok
- 5.3. NGO-k, civil szervezetek
- 5.4. Egyházak

⁹¹ A Belügyminisztérium *Helyi értékek* című nagyszabású regionális szabadtéri konferenciasorozatán (2017. május) Tózsza István *Településmarketing* című előadása alapján.

-
- 5.5. Helyi kulturális programok
 - 5.6. Sportprogramok
 - 6. Hasznos linkek
 - 6.1. Ombudsman
 - 6.2. Közjegyző, ügyvédi iroda
 - 6.3. Rendőrség
 - 6.4. Tűzoltók, mentők
 - 6.5. Polgárőrség
 - 6.6. TB, egészségügyi ellátás
 - 6.7. Fogyasztóvédelem
 - 6.8. Tisztiorvosi szolgálat, Környezetvédelmi igazgatóság
 - 6.9. Nemzeti park
 - 6.10. Járási hivatal
 - 7. Okmányiroda
 - 7.1. Ügymenetek ismertetése
 - 7.2. Nyitvatartás
 - 7.3. Elérhetőség (online)
 - 7.4. Letölthető dokumentumok, űrlapok
 - 7.5. Földhivatal (link)
 - 8. Turizmus
 - 8.1. Helyi érdekességek, értékek
 - 8.2. Túraútvonalak
 - 8.3. Térképek (GIS, zoom, információ, utcakeresés)
 - 8.4. helyi tömegközlekedés (járatok, menetrend)
 - 8.5. Szálláshelyek
 - 8.6. Utazási irodák
 - 8.7. Programok, rendezvények (ajánlás, hirdetés)
 - 8.8. Tourinform pontok – online információ
 - 8.9. Szórakozási lehetőségek (színház, mozi, előadás, koncert)
 - 9. Üzlet
 - 9.1. Munkaközvetítő – üzenetküldéssel
 - 9.2. Állások
 - 9.3. Pályázatok
 - 9.4. Közbeszerzés
 - 9.5. Adásvétel
 - 9.6. Helyi cégek
 - 9.6.1. Ipari park
 - 9.6.2. Bevásárlóközpont, hipermarket
 - 9.6.3. Ipari telephely
 - 9.7. Helyi vállalkozások (hirdetések)
 - 9.8. Arany Oldalak

0. Fórum

- 0.1. Helyi lakossági fórum, üzenőfal
0.2. Online helpdesk – CRM (élő kapcsolattal)

3. melléklet: HKA-műhelymunka mintaforgatókönyv⁹²

FORGATÓKÖNYV

A HKA stratégiaalkotási program keretében alkalmazott minta

Időpont: **(a pilotréningszettek facilitátorai töltik ki)**
Helyszín: **(a műhelymunka helyszíne)**
Résztevők: **(összesen a műhelymunkák valamennyi részén résztvevők várható száma és összetétele)**

Konkrét Időpont	Viszonyított (és javasolt) időpont	Téma/Feladat/Esemény/	Felelős	Tervezett résztvevők, közreműködők
	A tervezés-előkészítő megbeszélés előtt legalább 1 héttel	Helyzetelemzések végrehajtása	Polgármester (vagy az általa kijelölt személy)	Szakértők, helyi segítők
		Tervezés-előkészítő megbeszélés (megállapodás a meghívottak személyében, a „törzstagok” személyében, az időpontban, a helyszínben, a további esetlegesen szükséges elemzésekben)	Tréner	Polgármester, szakértők, segítők, tréner
	Legkésőbb a tervezés-előkészítő megbeszélés után 2 nappal	Széles körű tájékoztatás a stratégiai tervezés programról	Polgármester	Önkormányzat, polgármesteri hivatal, a műhelymunka törzstagjai
	A helyi adottságoktól függően	A helyszín biztosítása (időpont-egyeztetés, megrendelés, étkezés megszervezése)	Helyi segítők	
	Legalább két héttel az 1. műhelymunka előtt	A teljes programra szóló meghívások lebonyolítása	Polgármester (vagy az általa kijelölt személy)	Önkormányzat, polgármesteri hivatal, műhelymunka törzstagjai

⁹² Szó szerinti átvétel innen: GÁSPÁR 2015, 104–105.

Konkrét Időpont	Viszonyított (és javasolt) időpont	Téma/Feladat/ Esemény/	Felelős	Tervezett résztvevők, közreműködők
	Egy nappal a műhelymunka előtt	A helyszín ellenőrzése (rendelkezésre állás, elrendezés stb.)	Helyi segítő	Tréner
		1. műhelymunka lebonyolítása (benne: a szerkesztőbizottság kiválasztása, a 2. műhelymunka további érintettjeinek meghatározása)	Tréner	Helyi segítő, meghívott érintettek, tréner
	Legkésőbb az 1. műhelymunka után 1 héttel	Az 1. műhelymunka részletes dokumentálása	Tréner	Helyi segítő
	Legkésőbb az 1. műhelymunka után 1 héttel	Az 1. műhelymunka részletes dokumentumának átadása a Szerkesztőbizottság vezetőjének	Tréner	
	Legkésőbb az 1. műhelymunka után 2 nappal	Széles körű tájékoztatás az 1. műhelymunkanapról	Polgármester (vagy az általa kijelölt személy)	
	Legkésőbb a 2. műhelymunkát megelőző 3. napig	A jövőkép és problématerkép pontos megszövegezése	Szerkesztőbizottság vezetője	Szerkesztőbizottság
	Legkésőbb a 2. műhelymunka előtt 1 héttel	További érintettek meghívása és tájékoztatása	Polgármester (vagy az általa kijelölt személy)	Önkormányzat, polgármesteri hivatal, műhelymunka törzstagjai
	A műhelymunka előtt 1 nappal	A helyszín ellenőrzése (rendelkezésre állás, elrendezés stb.)	Helyi segítő	
		2. műhelymunka lebonyolítása (benne a 3. műhelymunka további érintettjeinek meghatározása)	Tréner	Helyi segítő, meghívott érintettek, tréner
	Legkésőbb a 2. műhelymunka után 1 héttel	Az 2. műhelymunka részletes dokumentálása	Tréner	Helyi segítők
	legkésőbb a 2. műhelymunka után 1 héttel	Az 2. műhelymunka részletes dokumentumának átadása a Szerkesztőbizottság vezetőjének	Tréner	
	Legkésőbb az 2. műhelymunka után 2 nappal	Széles körű tájékoztatás a 2. műhelymunkanapról		
		A 2. műhelymunka során megalkotott stratégia vázának pontos megszövegezése	Szerkesztőbizottság vezetője	Szerkesztőbizottság

Konkrét Időpont	Viszonyított (és javasolt) időpont	Téma/Feladat/ Esemény/	Felelős	Tervezett résztvevők, közreműködők
	A műhelymunka előtt 1 nappal	A helyszín ellenőrzése (rendelkezésre állás, elrendezés stb.)	Helyi segítők	
		3. műhelymunka	Tréner	Helyi segítők, meghívott érintettek, tréner
	3. műhelymunkát követően	Minikonferencia	Polgármester	Helyi segítők, meghívott érintettek, szakértők
	Legkésőbb a 3. műhelymunka után 1 héttel	Az 3. műhelymunka részletes dokumentálása	Tréner	Helyi segítők
	Legkésőbb a 3. műhelymunka után 1 héttel	Az 3. műhelymunka részletes dokumentumának átadása a szerkesztőbizottság vezetőjének	Tréner	
	Legkésőbb a 3. műhelymunka után 1 héttel	A programkatalógus pontos megszövegezése, végső formába öntése	Szerkesztőbizottság vezetője	Szerkesztőbizottság
	Legkésőbb a 3. műhelymunka után 1 héttel	A teljes dokumentum átadása a képviselő-testületnek	Polgármester	Helyi segítők
	Lehetőség szerint legkésőbb a 3. műhelymunka után 6 héttel	A képviselő-testület és a stratégiaalkotó csoport közös tanácskozása (lehetőség szerint határozattal lezárva)	Polgármester	Képviselő-testület, stratégiaalkotó csoport, HKA-partner
	Legkésőbb a tanácskozást követő 2. napon	Széles körű tájékoztatás a közös tanácskozásról	Polgármester	Képviselő-testület, stratégiaalkotó csoport

Felhasznált irodalom

2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről
- BARDÓCZI Sándor – GICZEY Péter szerk. (2010): *Kézikönyv a részvételi városmegújításról – gyakorlati útmutató*. Budapest, Közösségfejlesztők Egyesülete.
- BEKE Pál (2007): A közösségfejlesztés sárospataki lehetőségei. *Zempléni Múzsza*, 2007. tavasz, 19–34.
- BELÉNYESI Emese – SZÁMADÓ Róza (2015): Önkormányzatok tervezési gyakorlata – tervek és a valóság. *Új magyar közigazgatás*, 8. évf. 3. sz. 13–38.
- BÍRÓ A. Zoltán (2002): A regionális identitás szerveződésének új formái. *Kisebbségkutatás*, 11. évf. 2. sz. 253–259.
- BODA Zsolt (2013): *Legitimitás, bizalom, együttműködés*. Budapest, Argumentum.
- BODA Zsolt szerk. (2016): *Bizalom és közpolitika. Jobban működnek-e az intézmények, ha bíznak bennük?* Budapest, Argumentum.
- FARAGÓ László (2013): *Tervek és tervrendszer* című előadás. II. Területfejlesztők napja, Budapest.
- FREEMAN, R. Edward (2010): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- GÁSPÁR Mátyás szerk. (2015): *A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás*. Módszertani kézikönyv. Budapest, NKE.
- G. FEKETE Éva (2013): *Regionális tervezés és programmegvalósítás*. Miskolc. Elérhető: <http://gtk.uni-miskolc.hu/files/5025/Regionális%20tervezés%20és%20programmegvalósítás.pdf> (A letöltés dátuma: 2018. 05. 06.)
- Iránymutatás a közösségvezérelt helyi fejlesztésről helyi szereplők számára (2014. augusztus): *Európai strukturális és beruházási alapok*. 2. változat. Elérhető: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors_hu.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 05. 06.)
- JÁVOR Benedek – BEKE Zsolt Frigyes (2010): Résztevők és apatikusak. *Politikatudományi Szemle*, 22. évf. 4. sz. 59–89.
- KOVÁCH Imre (2012): *A vidék az ezredfordulón*. Budapest, Argumentum – MTA TK SZI. Elérhető: <http://mek.niif.hu/12700/12727/12727.pdf> (A letöltés dátuma: 2017. 03. 14.)
- LUKOVICS Miklós (2004): A regionális identitás szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben. In CZAGÁNY László – GARAI László szerk.: *A szociális identitás, az információ és a piac*. Szeged, JATEPress.
- MOLNÁR Katalin szerk. (2015): *A közösségi bázisú helyi fejlesztési stratégiaalkotás*. Módszertani ajánlások és kiegészítések. Budapest, NKE.
- PALLAI Katalin (2010): *Társadalmi részvétel. Bevezetés a helyi önkormányzati képviselők számára*. [s.l.] TÖOSZ (Polgármester Akadémia, Önkormányzati vezetők képzése).

- PALLAI Katalin (2011): *Vitarendezés és konfliktuskezelés. Jegyzet/gyakorlati segédlet*. Budapest, BCE Tanárképző Központ. Elérhető: <http://www.pallai.hu/wp-content/uploads/2010/11/2011-Pallai-vitarendez%C3%A9s-jegyzet-BCE.pdf> (A letöltés időpontja: 2018. 06. 12.).
- PATAKI György (2007): Bölcs „laikusok”. *Civil Szemle*, 4. évf. 3–4. sz. 144–156.
- SISA Krisztina – VERESS Attila (2013): Felmérés a települési önkormányzatok tervezési módszereiről. *Statisztikai Szemle*, 92. évf. 5. sz. 447–473.
- Stakeholderok kezelése az önkormányzati projekteken* (2010). Budapest. Elérhetősége: www.yumpu.com/hu/document/view/49528039/stakeholderok-kezelese-az-onkormanyzati-projektekben-algyo (A letöltés dátuma: 2017. 05. 16.)
- SZÁMADÓ Róza (2014): *Inkluzív önkormányzat*. Budapest, NKE.
- SZÁMADÓ Róza (2015): *Inkluzív önkormányzat*. 2., bővített kiadás. Budapest, NKE. 134–135. Elérése: http://osz.uni-nke.hu/uploads/media_items/inkluziv-onkormanyzat.original.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 06. 12.)
- SAIN Mátyás (2014): *Mini segédlet a közösségi tervezéshez*. Budapest, Autonómia Alapítvány.
- SEGEDY, James A. – BRADLEY, E. Johnson (s.a.): *The Neighborhood Charrette Handbook*. Elérhető: www.michigantownships.org/downloads/charrette_handbook_2.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 06. 12.)
- Stratégia-alkotási kézikönyv* (2008). Elérhető: www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR/SA_KK_2008_FINAL.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 05. 07.)
- SZILVÁCSKU Zsolt – SZABÓ Áron (2012): Érték- és közösségalapú fejlesztések. *Falu, Város, Régió*, 2012/1–2. sz. 32–37.
- TÓTH István György szerk. (2005): *Kockázat, bizalom és részvétel a magyar gazdaságban és társadalomban*. Budapest, TÁRKI Alapítvány. Elérhető: <http://www.socialnetwork.hu/cikkek/tars-TokeKotet.pdf> (A letöltés dátuma: 2018. 06. 12.)
- TÓTH István György (2006): *A társadalmi kohézió elemei: bizalom, normakövetés, igazságosság és felelősség*. Elérhető: http://www.tarsadalomkutatas.hu/kkk.php?TPUBL-A-921/publikaciok/tpubl_a_921.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 06. 11.)
- TÓTH István György (2009): *Bizalomhiány, normazavarok, igazságtalanságérzet és paternalizmus a magyar társadalom értékszerkezetében*. Elérhető: http://old.tarki.hu/hu/research/gazdkult/gazdkult_elemzesz_ro_toth.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 06. 11.)
- VARGA Mihály (2013): H/13094. sz. OGY határozati javaslat a Nemzeti Fejlesztés 2030 – Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptióról. Elérhető: www.terport.hu/webfm_send/4204 (A letöltés dátuma: 2016. 12. 12.)

A Dialóg Campus Kiadó a Nemzeti Közszolgálati Egyetem könyvkiadója.



Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó

www.dialogcampus.hu

www.uni-nke.hu

1083 Budapest, Ludovika tér 2.

Telefon: 06 (30) 426 6116

E-mail: kiado@uni-nke.hu

A kiadásért felel: Petró Ildikó ügyvezető

Felelős szerkesztő: Dalloul Zaynab

Olvasószerkesztő: Bíró Csilla

Korrektor: Cseh Réka

Tördelőszerkesztő: Stubnya Tibor

Nyomdai kivitelezés: Pátria Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Simon László vezérigazgató

ISBN 978-615-5889-03-5 (nyomtatott)

ISBN 978-615-5889-04-2 (elektronikus)

A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001
„A jó kormányzást megalapozó
közszolgálat-fejlesztés”
című projekt keretében jelent meg.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE