

Számadó Róza

# **INKLUZÍV ÖNKORMÁNYZAT**



Számadó Róza

# Inkluzív önkormányzat



Nemzeti Közzolgálati Egyetem  
Budapest, 2015

Nemzeti Közszerológálati Egyetem  
ÁROP 2.2.22. Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatok részére

Lektorok:  
FARKASNÉ DR. GASPARICS EMESE  
DR. JENEI ÁGNES

Kiadja: Nemzeti Közszerológálati Egyetem  
Felelős kiadó: Prof. Dr. Patyi András rektor  
Borítóterv: Bíró Imre

Nyomdai előkészítés: Tordas és Társa Kft.  
Nyomdai munkák: NKE Szolgáltató Kft.

© A szerző, 2015

ISBN 978-615-5057-35-9

# Tartalom

<b>A szerző előszava .....</b>	<b>9</b>
<b>Bevezetés .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Stratégiai és jogszabályi keretek .....</b>	<b>14</b>
1.1 Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptió (OFTK) .....	14
1.2 Európai Unió 2020 stratégia .....	16
1.2.1 Inkluzív fejlesztés .....	17
1.3 A Jó Állam Fejlesztési Program hatása az önkormányzatok szerepének változására .....	19
1.3.1 A Magyar Program hatásai .....	19
1.3.2 A Mötv. hatásai .....	20
1.3.3 Helyi bázisú (place-based) fejlesztéspolitika .....	22
Kérdések .....	23
2. Hatékony és inkluzív, részvételen alapuló tervezés .....	24
2.1 Közösségi tervezés, közösségfejlesztés, mint lehetőség .....	24
2.1.1 Közösség, közösségfejlesztés .....	24
2.1.2 Közösségi részvételen alapuló tervezés .....	25
2.1.3 A részvétel mértéke, részvételi lépcső .....	29
2.1.4 Porto Alegre és a részvételi költségvetés .....	32
2.2 Fejlesztés és fenntarthatóság .....	34
2.3 Integrált, komplex fejlesztési eszközök .....	35
2.3.1 Integrált területi befektetések (ITI) .....	35
2.3.2 Közösség által irányított helyi fejlesztés (CLLD) .....	36
2.3.3 Lecke a vadludaktól .....	37
2.4 Szövetség az Élő Tiszáért – egy fenntartható fejlesztés .....	38
2.4.1 Élő Tisza védjegy .....	39
Kérdések .....	40
<b>3. Közösségi tervezési technikák, a folyamat támogatásához szükséges készségek és képességek .....</b>	<b>41</b>
3.1 Közösségi tervezési technikák .....	41
3.2 Az önkormányzatok szerepe .....	42
3.3 A folyamat támogatásához szükséges készségek és képességek .....	43
3.3.1 A hatékony vezetés és a facilitáció.....	43
3.3.2 Hatékony és inkluzív folyamat tervezése .....	45
3.3.3 Dánia és a konszenzus konferencia .....	46
Kérdések .....	47

<b>4. A közösségi tervezés gyakorlati lépései, a folyamat megtervezése .....</b>	<b>48</b>
4.1 A tervezés fontossága .....	48
4.2 A közösségi tervezés gyakorlati lépései .....	49
4.3 Egy perspektíva nem elég – egy részvételen alapuló tervezés és eredményei .....	56
Kérdések .....	58
<b>5. A helyzetfeltárás, helyzetértékelés folyamata és eszközei .....</b>	<b>59</b>
5.1 Statisztikai adatgyűjtés .....	59
5.2 Helyi adatok összegyűjtése .....	59
5.2.1 A szóbeli megkérdezések módjai .....	60
5.2.2 A kérdőíves lekérdezés .....	61
5.2.3 A helyzetleírás tipikus elemei .....	62
5.3 Községi helyzetfeltárás, helyzetelemzés .....	63
5.3.1 Híd a helyzet és a stratégia között – SWOT-elemzés .....	63
5.3.2 A problémák elemzése, célokká transzformálása .....	65
Kérdések .....	67
<b>6. Községi elemzés és tervezés, stratégiaalkotás folyamata .....</b>	<b>68</b>
6.1 A közösségi tervezés gyakorlati lépései .....	69
6.2 Tervezési stílusok, a tervezés dokumentumai .....	70
6.3 Projektciklus-menedzsment .....	71
6.4 A stratégiai tervezés .....	74
6.4.1 A stratégiai tervezés típusai .....	74
6.4.2 Stratégiai tervezés .....	75
6.5 Faluközösségi biomaszta-távfűtőmű .....	75
Kérdések .....	77
<b>7. Módszertani alapozás .....</b>	<b>78</b>
7.1 A változás természete .....	78
7.2 Jövőválasztás .....	80
7.2.1 Hagyományos problémamegoldás vs. jövőválasztás-stratégiatervezés .....	81
7.2.2 A Jelen-jövő modell alkalmazásának lépései és eszközei .....	82
7.3 Szociális gazdaság .....	83
7.3.1 Szolidáris gazdaság .....	84
7.3.2 Társadalmi vállalkozás .....	84
7.3.3 A szociális gazdaság jellemző területei .....	85
Kérdések .....	87
<b>8. Vizuális elemzési és tervezési technikák .....</b>	<b>88</b>
8.1 Praktikus módszertani eszközök .....	88
8.1.1 Ötletbörze (brainstorming) .....	88
8.1.2 Kártya-technika .....	90
8.1.3 Open Space .....	90
8.1.4 Helyzetrajz (rich picture) .....	91
8.1.5 Fókuszcsoporthoz megbeszélések .....	92
8.1.6 Tevékenységek tervezése .....	93

8.1.7 Gondolati térkép (Mind Mapping) .....	93
8.1.8 Kiscsoportos megbeszélés .....	94
8.1.9 Képpalkotás .....	95
Kérdések .....	96
<b>9. Érintettek elemzése, kockázatkezelés .....</b>	<b>97</b>
9.1 Az érintettek elemzése .....	97
9.1.1 Az érintettek elemzésének lépései .....	97
9.1.2 Érintettek elemzésének ábrázolása .....	98
9.1.3 Ellenállás .....	101
9.1.4 Konfliktuskezelés .....	102
9.1.5 „Ne az én kertemben”-szindróma (NIMBY) .....	104
9.2 Kockázatkezelés .....	104
9.3 Partnerség mint a kockázatkezelés Rolls-Royce-a .....	108
9.3.1 Hogyan építsünk partnerséget? .....	109
9.3.2 Az ír csoda .....	110
Kérdések .....	112
<b>10. Kommunikáció, bevonás .....</b>	<b>113</b>
10.1 Kommunikáció mint a partnerek közötti híd .....	113
10.1.1 Adat, információ, tudás – tudásmenedzsment .....	113
10.2 Kommunikációs eszközök .....	117
10.2.1 Kapcsolattartás, kommunikáció .....	118
10.2.2 Internetes eszközök lehetséges felhasználása .....	119
10.2.3 Aktív kommunikációs, közösségmozgósító eszközök .....	121
10.2.4 Az önkormányzati kommunikáció nemzetközi jó gyakorlata .....	122
Kérdések .....	125
<b>11. Csoporttechnikák .....</b>	<b>126</b>
11.1 Csoportfolyamatok támogatása, workshopok facilitációja .....	126
11.2 Néhány praktikus, a hatékony műhelymunkát támogató módszer .....	128
11.2.1 Irányító bizottság – Steering Committee – létrehozása .....	128
11.2.2 Charette-workshopok .....	128
11.2.3 Esettanulmányok feldolgozása (Case study) .....	129
11.2.4 Forгатókönyv-, szcenárióelemzés .....	129
Kérdések .....	130
<b>12. Tapasztalatok, ajánlások .....</b>	<b>131</b>
12.1 A LEADER-program .....	131
12.1.1 Néhány tagállami gyakorlat a LEADER bevezetése kapcsán .....	132
12.1.2 Hazai tapasztalatok .....	133
12.1.3 Társadalmi részvételi technikák – Nagy-Britannia és az állampolgári tanács .....	134
12.2 Javaslatok, ajánlások .....	134
12.2.1 A helyi önkormányzatok lehetőségei .....	135
12.2.2 Ajánlások a részvételen alapuló tervezés alkalmazásakor .....	135

---

Kérdések .....	138
Melléletek .....	139
I. Felhasznált irodalom .....	139
II. Ábrajegyzék .....	140
III. Táblázatjegyzék .....	141
IV. Operatív, kompetenciaalapú tervezés.....	141
V. McKinsey 7S modellje és a PEST+ modell .....	143



## A szerző előszava

A magas színvonalú önkormányzati igazgatáshoz, a feladatellátás megújításához nemcsak a jogszabályi keretek megteremtésére, hanem a megfelelően képzett, és - az egész életen át tartó tanulás jegyében - folyamatosan fejlődő tisztviselőréteg kialakítására van szükség. A magyar közigazgatás megújításában kiemelt fontosságú a humán erőforrás-bázis megújítása, a személyi állomány folyamatos szakmai képzése, amely nélkül nem képzelhető el az európai uniós és a hazai igényeknek megfelelő közigazgatási működés. Az ÁROP-2.2.22 keretében az Önkormányzati szakértő szakirányú továbbképzési szak hallgatói számára az NKE vezetésével, a BM bevonásával új tananyag került kidolgozásra. A szakirányú képzés tananyagának kialakítása során figyelembe vettük a területi specifikumokat, valamint azt, hogy az önkormányzatok a korábbiakban jellemzően milyen képzési igényeiket elégítették ki a piacon; ezenkívül az önkormányzati témában jártas szakértők tartalmi javaslatai is megjelennek a szakértői képzés tananyagaiban.

Tananyagunk célja az önkormányzatoknál foglalkoztatott köztisztviselők felkészültségének javítása, valamint a szakmai tapasztalatok megszerzése mellett a személyes készségek folyamatos fejlesztése annak érdekében, hogy gyorsan és eredményesen tudjanak alkalmazkodni a változó jogszabályi, gazdasági, társadalmi környezethez és elvárásokhoz.

A tankönyv a transzparens és inkluzív önkormányzat elérésének lehetőségeit ismerteti: az önkormányzati működést segítő lakossági részvételre, a bevonásra, az inklúzióra, annak módszertanára fókuszál, és megvizsgálja a lehetséges előnyöket, valamint a lehetséges nehézségeket. Elméleti alapot tekinthető egy gyakorlati képzéshez. Hasznos kíván lenni a hallgatók terepmunkájához, az annak során elvégzendő feladatokhoz, mindezt a részvételel alapuló, helyi közösségi tervezési metódus felhasználásával. A tankönyv célja, hogy hozzájáruljon az önkormányzati igazgatás magasabb színvonalon történő végzéséhez, fejlessze a megújult feladatok ellátásához szükséges köztisztviselői készségeket, képességeket.

A jegyzet tananyaga úgy került összeállításra, hogy a képzés követelményeinek eleget tevő hallgató, a majdani önkormányzati szaktanácsadó a munkája során a tantárgy keretein belül megszerzett tudással és a gyakorlati képzésen, terepmunka során megerősített kompetenciái mellé kapjon egy jól használható „sillabuszt” a módszertani keretekről, és példákat a használható eszközökből.

*Sikeres feldolgozást, hatékony integrálást, jó munkát kívánok!*

*Számadó Róza*



## Bevezetés

A tantárgy a Nemzeti Közszerződési Egyetemen induló, ÁROP 2.2.22 forrásból megvalósuló „Önkormányzati szaktanácsadó” szakirányú továbbképzés keretén belül indul. A projekt célja a közszerződési továbbképzési rendszer fejlesztése; annak elősegítése, hogy az önkormányzati köztisztviselők gyorsan és eredményesen tudjanak alkalmazkodni a változó jogszabályi, gazdasági, társadalmi környezethez, elvárásokhoz és a modern közigazgatás igényeihez.

A kurzus fókuszában a befogadó, inkluzív önkormányzat áll. Az inkluzív önkormányzat az az önkormányzat, amely az innovatív és fenntartható működés és fejlesztések érdekében, a demokratikus alapelvek mentén megvalósítja a helyi hatóságok, a helyi szervezetek, vállalkozások és lakosság közötti párbeszéd mechanizmusát, az érintettek minél szélesebb körben történő bevonásával, elvárásaik figyelembevételével, és figyelemmel a marginalizálódott csoportok helyzetbe hozására. Kompetensen gazdálkodik a közösség erőforrásaival, és partnerségben alakítja ki, valósítja meg a helyi stratégiákat, a szolgáltatások szervezését, az inkluzív fejlődés elősegítése és a szegénység mérséklése mellett. A társadalmi tőke mozgósítása érdekében támogatja a közösségek fejlődését és bevonását, ezzel is hozzájárulva a helyi irányítás és a területi kohézió javításához.

Az inkluzív önkormányzat megvalósítása szempontjából kulcsfontosságú a részvételen alapuló tervezés fogalma, koncepciója. A kurzus azokat az ismereteket kívánja átadni, azokat a készségeket, kompetenciákat fejleszteni, amelyek a részvételi tervezéshez szükségesek, ezért a tananyag is részletesen foglalkozik vele.

Az inklúzió fogalmának egységes definíciója nem létezik, ez megszokott a társadalomtudományokban; a nemzetközi szakirodalomban így valamelyest eltérő az a szemantikai tartomány, amelyet lefed. Németországban az inklúzió fogalmának megjelenését az integrációból eredeztetik. Inklúzióról csak 2002 óta beszélnek az angolszász szakirodalomban, amikor megjelent Andreas Hinznek a témát meghatározó tanulmánya. Az írás az integrációt tág fogalomként definiálja: ha valami jó, haladó vagy segítőkész – akkor az integratív is egyben. Hinz szerint a legfontosabb különbség, hogy az integráció csoportokba oszt, az inklúzió viszont heterogén csoportról beszél, ahol az együttélés, együtt érvényesülés kap hangsúlyt. Ausztriában az inklúzió mint az integráció gyakorlati megvalósításának minőségi eszköze jelenik meg.<sup>1</sup> A franciaországi szakirodalom az inklúziót egyszerre folyamatként és célként értelmezi; Olaszországban az inklúzió fogalma egyet jelent az egyenlő bánásmód követelményével. Spanyolországban az inklúzió a különbözőség olyasfajta elfogadása és értékelése, amely hozzátartozik az alapvető emberi jogokhoz. Egyes angolszász országokban (Nagy-Britannia, USA) az inklúzió fogalma széles körben elterjedt, számos intézmény, civil szervezet foglalkozik terjesztésével tanácsadás, konferencia és egyéni fejlesztés révén. Megfogalmazásuk szerint az inklúzió mindenkiről és mindenkinek szól. Közösséget képez és megtanít együtt élni különböző emberekkel.

1 Hinz, Andreas (2002): Von der Integration zur Inklusion – terminologisches Spiel oder konzeptionelle Weiterentwicklung. Zeitschrift für Heilpädagogik 53. 354–361; [http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/inkluzio\\_a\\_felsooktatásban/mltnyossg\\_\\_inklzi.html](http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/inkluzio_a_felsooktatásban/mltnyossg__inklzi.html)

Nem a másságot, az akadályozottságot próbálja megszüntetni, hanem feltárja az egyéni képességeket, és lehetőséget nyújt ezek kibontakoztatására és alkalmazására egy közösségben. A különbözőséget nem hátránynak, hanem lehetőségnek tekinti.

Az „inkluzív önkormányzat” koncepciójának kibontásához a jegyzet először a közösség fogalmára, majd a részvételen alapuló tervezés egyes fázisaira fókuszál. Lépésről lépésre nyomon követi a tervezés folyamatát, és bemutatja a lehetséges módszereket és eszközöket. Ezt a gyakorlatorientált megközelítést több körülmény is indokolja.

- E tantárgy a hallgatókat olyan tudáselemekkel kívánja felvértezni, amelyek hasznosak lehetnek a leendő önkormányzati szaktanácsadó számára: megfelelő háttértudást jelentenek egy konkrét önkormányzat esetében – a feladatok magas színvonalú ellátásához szükséges stratégiai keretek megteremtésében.
- Az „Inkluzív önkormányzat” című tantárgy explicit célja, hogy felkészítse a hallgatókat a terepmunkára. A képzés tehát szükségképp gyakorlatorientált. Az elméleti megalapozás tulajdonképpen a praxis leírásának tekinthető; annak bemutatása, leírása túlnyilvánulónak, hogy miként válhat a helyi fejlesztések, növekedés motorjává egy inkluzív önkormányzat, amely képes a fejlesztésében érdekelt szereplők szakszerű bevonásával a közös felelősségvállaláson alapuló növekedést támogató stratégia kialakítására.
- Az összeállított tudásanyag közvetlenül támogatja a 2014–2020-as fejlesztési- programozási ciklus által elvárt integrált megközelítést, és a közösségvezérelt helyi fejlesztésekhez kapcsolódó települési, térségi munkát.
- Hosszú távon az elsajátított tudás minél szélesebb alkalmazása hozzájárul a felelős, öngondoskodó és a helyi erőforrásokkal fenntartható, helyi közösségre építő önkormányzati működéshez.
- A tananyag olyan megközelítésmódot alkalmaz, amely szándéka szerint szemléletváltásra ösztönöz.

A tantárgy keretén belül összefoglalt ismeretek az elmúlt évtizedek különböző fejlesztési programjainak, a különböző szakterületek módszertani kezdeményezéseinek és kutatásainak köszönhetően egy meglehetősen széles szakirodalmi háttérrel rendelkező területre vonatkoznak. E jegyzetnek nem lehet célja a terület teljes elméleti és gyakorlati hátterének a bemutatása, mivel szétfeszítené mind a jegyzet, mind az oktatás kereteit. Az sem lehet a jegyzet célja, hogy egy univerzális, minden önkormányzat esetében egyaránt alkalmazható forгатókönyvet adjon közre a részvételi tervezésre vonatkozóan – ilyen nem létezik. Az „ideális közösségi tervezési folyamat” az adott hely lehetőségein belül, a konkrét helyzethez igazodik, nyitott és rugalmas.

## ***A téma aktualitása, helye és szükségessége***

A tankönyv témája különösen aktuális az Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptió, Európai Unió által megfogalmazott stratégiai célok és prioritások, a hazánkban zajló közigazgatási reform és a [Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény \(továbbiakban: MötV.\)](#) tükrében.

Az inkluzív növekedés az [Európa 2020 stratégia](#) 3 fő prioritása közül az egyik. Ide tartozik az „Új készségek és munkahelyek menetrendje” és a „Szegénység elleni európai platform” a kiemelt kezdeményezések közül.

A [Magyar Program](#) meghatározta a Jó Állam fogalmát, amelyből jól levezethető az

összefüggés. A Jó Állam<sup>2</sup> definíciója: „Az állam attól tekinthető jónak, hogy az egyének, közösségek és vállalkozások igényeit a közjó érdekében és keretei között, a legmegfelelőbb módon szolgálja.

A közjó fogalma, hogy

- 1) az állam jogszerű és méltányos egyensúlyt teremt a számtalan érdek és igény között, e célból igényérvényesítést tesz lehetővé, és védelmet nyújt;
- 2) az állam kellő felelősséggel jár el az örökölt természeti és kulturális javak védelme, továbbörökítése érdekében;
- 3) az állam egyetlen önérdeke, hogy az előző két közjó elem érvényesítésére minden körülmények között és hatékonyan képes legyen, azaz megteremti a hatékony joguralmat, ennek részeként az intézményi működést, az egyéni és közösségi jogok tiszteletben tartását és számon kérhetőségét.”

A *Mötv.* a helyi önkormányzati rendszert több új elem beillesztésével újíttotta meg,<sup>3</sup> megőrizve a demokratikus jogállam alapelveinek a helyi hatalomgyakorlásban is érvényesülő szabályait. Költségtakarékos, feladatorientált önkormányzati rendszer kiépítését célozza meg, amely lehetőséget biztosít a demokratikus és hatékony működésre. A közjogi rendszer egészére kiható jelentőséggel bír a jóhiszemű, rendeltetésszerű joggyakorlás elvének és a kölcsönös együttműködés kötelezettségének rögzítése. Elvi jelentőségű újdonság, hogy a helyi választópolgárok önkormányzathoz való jogának deklarálása mellett kötelezettségeket – öngondoskodást, a közösségi feladatokhoz való hozzájárulást – is előír, meghatározva elmulasztásuk jogkövetkezményeit is. Új elem továbbá a település önfenntartó képességének erősítésére, a helyi erőforrások feltárására, kiaknázására, az öngondoskodás elvének érvényesítésére vonatkozó előírás.

---

2 Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0).

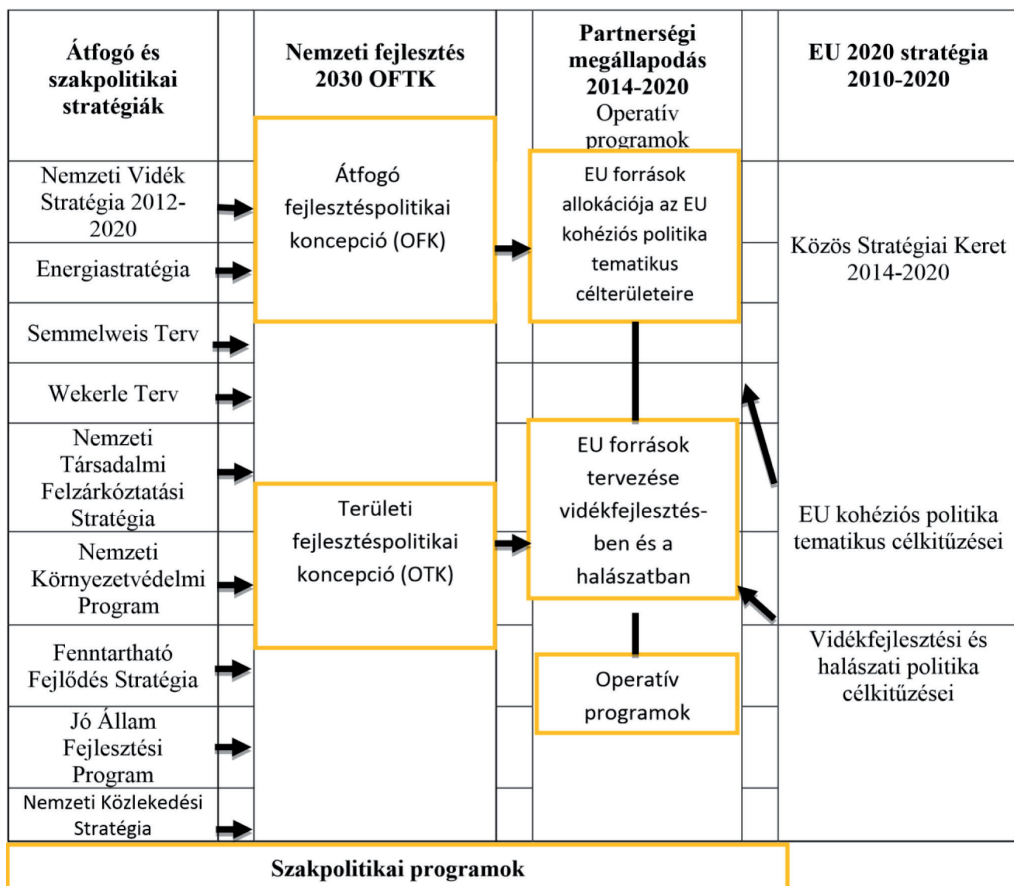
3 Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) alapján.

# 1. Stratégiai és jogszabályi keretek

## 1.1 Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptió (OFTK)

Az OFTK az ország társadalmi, gazdasági, valamint ágazati és területi fejlesztési szükségleteiből kiindulva egy 2030-ig szóló hosszú távú jövőképet, valamint fejlesztéspolitikai célokat és elveket határoz meg. Ezek alapján középtávú fejlesztési prioritásokat fogalmaz meg a 2014–2020-as európai uniós programidőszak nemzeti fejlesztéspolitikája számára.

A koncepció illeszkedik a kiemelt nemzeti stratégiai tervdokumentumokhoz, a fejlesztéspolitikai eszközökön keresztül kapcsolódik a nemzeti fejlesztési programok megvalósításához. Az OFTK fejlesztéspolitikai és területfejlesztési szempontból közös irányt határoz meg a szakpolitikák számára.



1. ábra: Nemzeti stratégiák, hazai fejlesztéspolitikai dokumentumok és az EU 2020 stratégia kapcsolódása (a szerző kiegészítéseivel)<sup>4</sup>

4 II. Területfejlesztők napja – Disszeminációs füzet. NGM-NTH, Bp., 2013.

Egyik fő funkciója az EU 2020 stratégiához és a Közös Stratégiai Kerethez illeszkedve a hazai fejlesztés- és területfejlesztési politikai keretek, célok és prioritások kijelölése.

Az OFTK képezi a Partnerségi Megállapodás koncepcionális hátterét, megalapozza az uniós források felhasználásra irányuló operatív programok tartalmát, továbbá orientálja a hazai fejlesztési források felhasználását.

Az OFTK által megfogalmazott nemzeti jövőkép szerint Magyarország 2030-ban Kelet-Közép-Európa egyik vezető gazdasági és szellemi központja lesz, lakosságának biztonságos megélhetést biztosító, az erőforrások fenntartható használatára épülő versenyképes gazdasággal, azzal összefüggésben gyarapodó népességgel, megerősödött közösségekkel, javuló életminőséggel és környezeti állapottal.

### **Területi integráció, térségi és helyi fejlesztések a helyi gazdaság bázisán**

A leszakadó térségek többletforrásokkal való támogatása a jövőben is fontos területfejlesztési feladat, azonban egyre fontosabb, hogy a társadalmi-gazdasági szempontból elmaradt külső és belső perifériák, térségek felzárkóztatása külső segítséggel, de alapvetően belső erőforrásaikra építve történhet. A humán, társadalmi, természeti és gazdasági erőforrások feltárásával, kiaknázásával és térségben tartásával, a helyi gazdaság dinamizálásával a klaszszikus versenyképesség szempontjából hátrányban lévő térségek is relatív versenyképességre tehetnek szert, és egy fenntartható pályára lépve ismét bekapcsolódhatnak az ország vérkeringésébe, megállítva az ország területi szétszakadását, a szegénység újratermelődését. Csökkenteni kell az életkörülményekben és a létbiztonságban az évtizedek során kialakult nagy különbségeket a térségek és esetenként a településrészek között. Közös fejlesztés- és területpolitikai felelősség a leszakadt térségek hosszú távú, célzott programok keretében történő felzárkóztatása.

### **Fejlesztési tématerületek 2014–2020 között**

- 1) Területi integráció, területfejlesztés, városfejlesztés
- 2) Vidéki térségek, vidéki gazdaság és közösségek
- 3) Budapest és térsége fejlesztése
- 4) Kárpát-medencei, Duna menti nemzeti és európai területi együttműködés

### **Új területfejlesztési megközelítések**

A változó globális és hazai folyamatokhoz igazodva a területfejlesztési politika szemléletének, megközelítéseinek megújítása is szükséges. A területfejlesztés központi célját képező, a gazdasági és társadalmi fejlettségben megmutatkozó területi különbségek csökkentése, kiegyenlítése mellett új szempontok érvényesítése szükséges. A hatékonyabb, a hazai sajátosságokra épülő fejlődést szolgáló térszerkezet kialakítása az alábbi fő elvekre épül:

- Makroregionális térkapcsolatok feltárása;
- Többközpontú fejlődés;
- Város-vidék együttműködés;
- Természeti erőforrásainkat védő térszerkezet;
- Beruházásösztönző térszerkezet;
- Periférikus térségek becsatolása az ország társadalmi-gazdasági vérkeringésébe;
- Autonóm (importkiváltó) térségek;
- Új középszint: új megyei szerepek;
- Város és vonzáskörzete, mint funkcionális alapegység.

## 1.2 Európai Unió 2020 stratégia<sup>5</sup>

A 2010 júniusában elfogadott stratégia célja, hogy a következő évtized során Európa sikeresen ki tudjon lábalni a gazdasági válságból, miközben gondoskodik arról, hogy a tagállamok olyan fenntartható növekedési útra álljanak rá, amely az elkövetkező években jólétet és társadalmi fejlődést hoz számukra. A stratégia egyértelműen leszögezi, hogy Európa akkor lehet sikeres, ha közösen, unióként lép fel.

Az Európa 2020 három, egymást kölcsönösen megerősítő prioritást tart szem előtt:



Az EU-nak meg kell határoznia, hogy hová kíván eljutni 2020-ra. Ehhez rendelt kiemelt uniós célok:

- A 20–64 évesek legalább 75%-ának munkahellyel kell rendelkeznie;
- Az EU GDP-jének 3%-át a K+F-re kell fordítani;
- Teljesíteni kell a „20/20/20” éghajlat-változási/energiaügyi célkitűzéseket (ideértve megfelelő körülmények között a kibocsátás 30%-kal történő csökkentését);
- az iskolából kimaradók arányát 10% alá kell csökkenteni, és el kell érni, hogy az ifjabb generáció 40%-a rendelkezzen felsőoktatási oklevéllel;
- 20 millióval csökkenteni kell a szegénység kockázatának kitett lakosok számát.

E célok kapcsolódnak egymáshoz, és az átfogó siker szempontjából döntő jelentőségűek.

A célkitűzések jól jellemzik az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés három prioritását, de nem kizárólagos jellegűek: nemzeti, uniós és nemzetközi szinten egyaránt intézkedések széles körével kell alátámasztani őket.

**A Bizottság minden prioritási témakörben kiemelt kezdeményezéseket (összesen hetet) javasol a haladás ösztönzésére:**

- Az „Innovatív Unió” kezdeményezés a keretfeltételek, illetve a kutatásra és innovációra fordított finanszírozás javítására szolgál annak érdekében, hogy az innovatív ötletekből a növekedést és a foglalkoztatást segítő termékek és szolgáltatások jöjjenek létre.

5 Európa 2020 – Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája. A Bizottság közleménye. Brüsszel, 2010.3.3. COM(2010) 2020 végleges alapján.



- A „Mozgásban az ifjúság” az oktatási rendszerek teljesítményének növelését és a fiatalok munkaerőpiacra történő belépésének megkönnyítését szolgálja.
- Az „Európai digitális menetrend” a nagy sebességű internet bővítésének felgyorsítását és az egységes digitális piac előnyeinek háztartások és vállalkozások általi kiaknázását tartja szem előtt.
- Az „Erőforrás-hatékony Európa” a gazdasági növekedés és az erőforrások felhasználásának szétválasztását, az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság felé való elmozdulás elősegítését, a megújuló energiaforrások növekvő mértékű alkalmazását, a szállítási ágazat modernizálását és az energiahatékonyság ösztönzését szolgálja.
- Az „Iparpolitika a globalizáció korában” a vállalkozások (különösen a kkv-k) üzleti környezetének javítását és a világszinten versenyképes, erős és fenntartható ipari bázis kifejlesztésének támogatását célozza.
- Az „Új készségek és munkahelyek menetrendje” a munkaerőpiacok modernizálását célozza, és arra törekszik, hogy lehetővé tegye az emberek számára készségeik egész életen át történő fejlesztését, hogy ezáltal növekedjen a munkaerőpiacon való részvétel, és – többek között a munkavállalók mobilitása révén – közeledjen egymáshoz a munkaerő-piaci kínálat és kereslet.
- A „Szegénység elleni európai platform” célja olyan szociális és területi kohézió biztosítása, ahol a növekedés és a munkahelyteremtés előnyeit széles körben megosztják, a szegénységben és társadalmi kirekesztettségben élők pedig méltóságban, a társadalom aktív tagjaiként élhetnek.
- Ez a hét kiemelt kezdeményezés az EU-ra és a tagállamokra nézve egyaránt kötelező.

### 1.2.1 Inkluzív fejlesztés

Az inkluzív növekedés helyett a magyar jelentésnek inkább megfelelő fejlesztést használva az inkluzív fejlesztés azt jelenti, hogy magas a foglalkoztatottság, a készségek fejlesztésére való beruházás, a szegénység leküzdése és a munkaerőpiac modernizálása, valamint a képzési és szociális védelmi rendszerek révén az emberek képessé válnak az előttük álló változások felmérésére, a változások kezelésére és összetartóbb társadalom kialakítására. Ez a növekedés arról is szól, hogy valamennyi polgár egész élete során hozzáférési lehetőségekhez és esélyekhez jusson. Fontos részterület az inkluzív növekedés elérése érdekében a társadalmi partnerek kapacitásának megerősítése, a társadalmi párbeszéd problémamegoldó-képességének teljes alkalmazása valamennyi szinten (EU, nemzeti/regionális/területi, ágazati).

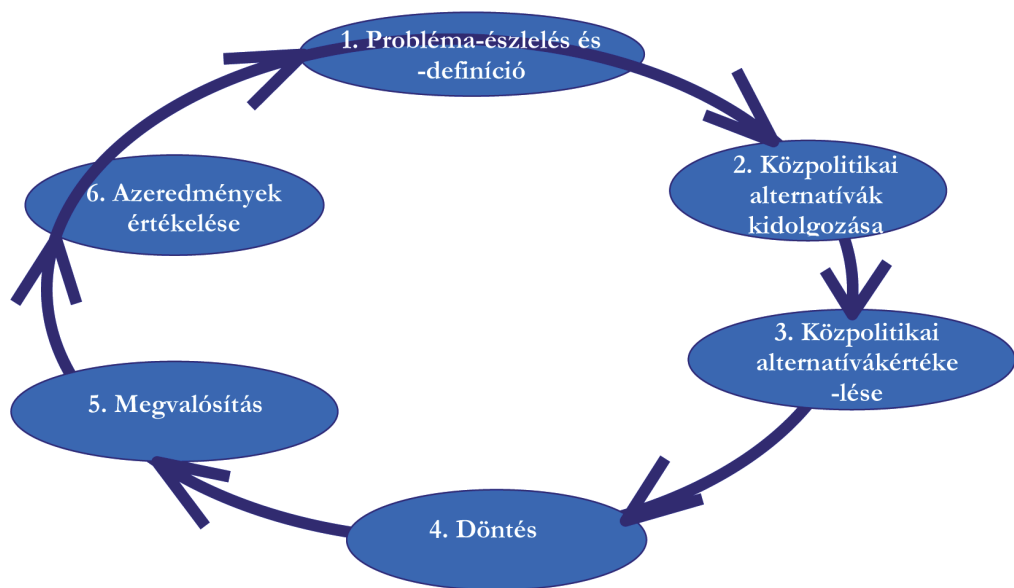
#### Cselekvési kényszer:

A demográfiai változások miatt a munkaképes korúak száma folyamatosan csökken. Európa munkaképes lakosságának létszáma csökken, így kevesebb munkavállalónak kell eltartania az egyre növekvő számú inaktív népességet. Jelenleg a munkaképes korú népességnek csak kétharmada áll alkalmazásban: ez az arány az Egyesült Államokban és Japánban 70% felett van. Különösen a nők és az idősek foglalkoztatási aránya alacsony. A fiatalokat keményen sújtotta a válság, körükben 21% a munkanélküliek aránya. Nagy a kockázata annak, hogy a munka világából kimaradók, illetve ahhoz csak lazán kapcsolódók teljesen elveszítik a munkaerőpiacra fenntartott kapcsolatukat.

Az előrejelzések szerint európai szinten 2020-ig 16 millióval nő majd a felsőfokú képzett-

séget igénylő állások száma, az alacsony képesítéssel rendelkezőknek elérhető állások száma pedig 12 millióval csökkenni fog. A felmérések azt mutatják, hogy az európai állampolgárok közül mintegy 80 millióan csak gyenge vagy alapkészségekkel rendelkeznek, az élethosszig tartó tanulás pedig elsősorban a legképzettebbeket segíti. Ez szükségessé teszi a beavatkozást.

A válság előtt 80 millió embert veszélyeztetett a szegénység, köztük 19 millió gyermeket. Az unióban a foglalkoztatottak 8%-a nem keres eleget ahhoz, hogy a szegénységi küszöb felett éljen. Különösen a munkanélküliek vannak veszélyben.



A szegénység elleni fellépés megkívánja a foglalkoztatási, az oktatási és a képzési politika, valamint a szociális védelmi rendszerek korszerűsítését és megerősítését egyrészt a munkaerő-piaci részvétel növelése, másrészt a strukturális munkanélküliség csökkentése és az üzleti élet szereplői körében a vállalati szociális felelősség erősítése révén. Ebben a tekintetben fontos szerephez jut a gyermekgondozási létesítményekhez és más eltartottak gondozásához való hozzáférés. Az emberek új feltételekhez való alkalmazkodásában és az esetleges karrierváltásban kulcsfontosságú lesz a rugalmas biztonság elveinek követése és az új készségek elsajátításának lehetővé tétele. Nagy erőfeszítést kell tenni a szegénység, a társadalmi kirekesztettség legyőzése az egészségügyben fennálló egyenlőtlenségek csökkentése érdekében, hogy biztosítva legyen, hogy mindenki egyformán részesüljön a növekedés előnyeiből. Hasonlóan fontos az a törekvés, hogy a társadalom képessé váljon az egészséges és aktív időskor lehetőségének a biztosítására.

Az **Inkluzív növekedés** prioritás közvetlenül két kiemelt kezdeményezéshez kapcsolódik:

- „Új készségek és munkahelyek menetrendje” és a
- „Szegénység elleni európai platform”.

Az „Új készségek és munkahelyek menetrendje” és a „Szegénység elleni európai platform” által megcélzott területek közül közvetlenül vagy közvetetten mindegyik terület fontos. A lokális közösségi célok kapcsán az első esetben kiemelt jelentőségűek a szociális, társadalmi partnerek kapacitásának megerősítésére, a valamennyi érdekelt félre kiterjedő oktatási

és képzési együttműködést szolgáló stratégiai keret kialakítására vonatkozóak. A második esetben pedig az együttműködési platformok kialakítására, a legsérülékenyebbeket segítő szociális innovációkat lehetővé tevő programok kialakítására és végrehajtására, a megosztott kollektív és egyéni felelősség tudatosítására és a különösen veszélyeztetett csoportok konkrét körülményeinek kezelésére irányuló intézkedések kidolgozására és végrehajtására vonatkozóak.

Az **Európai Unió által hazánknak adott ajánlások**<sup>6</sup> szerint a **KSK**-alapok kedvezményezettek által történő felhasználásának szisztematikus hatékonyságnövelése érdekében hazánknak a következő feladatokat szükséges megvalósítania:

- A kedvezményezettek irányítási és szakmai képességének javítását célzó összefüggő intézkedéscsomag megvalósítása, beleértve az egységes és egyértelmű iránymutatást, az információk továbbítását, a hatékony tanácsadást, valamint a képzési és nyomon követési mechanizmusokat.
- A főbb projektek előkészítésében, irányításában és megvalósításában érintett szervek kapacitásainak megerősítése az európai régiók projektjeit támogató közös program (JASPERS) bevonásával a szükségletek meghatározása és intézkedések kidolgozása céljából.

A helyi és önkormányzati hatóságok projektgeneráló és projektfejlesztő kapacitásainak megerősítése, különösen a városi, helyi és területi fejlesztéseknél, valamint a közlekedést és a környezetet (árvíz, talajvíz, folyópartok védelme, ivóvíz) érintő területeken. Az önkormányzatokat a teljes projektcikluson keresztül támogató létesítmények megerősítése, különösen az integrált projektek előkészítésénél, valamint a szerződéskötést követő projektirányításban.

### **1.3 A Jó Állam Fejlesztési Program hatása az önkormányzatok szerepének változására**

#### **1.3.1 A Magyar Program hatásai**

A magyar közigazgatás és igazságügy modernizálásának kereteit és irányait a 2014–2020-as fejlesztési és programozási ciklusban a közigazgatás modernizálása területén a **Magyar Program** (továbbiakban: MP) és az EU 2020 stratégiában lefektetett célokhoz való hozzájárulás érdekében elfogadott stratégiák határozzák meg.

A célokat 4 pillér mentén tartalmazza az MP:

- feladat;
- eljárás;
- szervezet;
- személyzet.

E fejezet összeállításakor a közigazgatás-fejlesztés a 2007–2013-ra vonatkozó értékelésnek megállapításai még nem álltak rendelkezésre, ezért csak a tapasztalatokra hagyatkozva került néhány megállapítás rögzítésre.

Ezek alapján az önkormányzati területet érintően az látszik, hogy differenciáltabban kell kezelni a fejlesztések terén a közigazgatási és szakigazgatási szervezetek eltérő

6 SWD(2012) 323 final; website: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/swd2012\\_Magyarország\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/swd2012_Magyarország_en.pdf).

sajátosságait, és a nem homogén önkormányzati kört, továbbá fokozottabb figyelmet kell fordítani a hátrányos helyzetű térségekben megvalósuló fejlesztésekre. Szükséges a szakmai kapacitások megerősítése mind személyzeti, mind technikai oldalról.

A 2010-ben megkezdett közigazgatási reform célja az, hogy az önkormányzatok és az állam viszonyát az együttműködés és a partnerség jellemezze a konfliktusok és a versengés helyett.

A partnerség és együttműködés jelszavával meghirdetett reform arra is lehetőséget teremt, hogy új feladatelosztás keretében a kormányzat és az önkormányzatok is fókuszálhassanak saját célkitűzéseikre, elképzeléseikre.

A Magyary Program a Jó Állam Fejlesztési Program részeként a kormányigazgatás, az igazságügyi és önkormányzati igazgatás számos ponton egymással kölcsönhatásban alakul, de a megoldandó problémákat meghatározó valódi okok feltárására és a beavatkozások megtételére csak a megfelelő szétválasztás után van mód.

### 1.3.2 A *Mötv.*<sup>7</sup> hatásai

A Jó Állam Fejlesztési Program három eleme közül, kereteinek értelmezésében az önkormányzatok világa alakult át a legmélyrehatóbban, és új alkotmányos helyére került. A teljes közjogi rendszer átfogó megújításának, a közigazgatási rendszer átalakításának, fejlesztésének meghatározó elemeként az Országgyűlés elfogadta a *Mötv.*-t. Mind a hatékonyabb állami működés, mind az önkormányzatok gazdasági szükséghelyzete indokoltá tette, hogy a *Mötv.* – immár az újragondolt alaptörvényi keretben – határozza meg:

- 1) az önkormányzatok köz- és államigazgatási feladatellátását;
- 2) az állami felelősségi köröket az önkormányzatok irányában;
- 3) az önkormányzatok intézményi feladatellátását, amit részleteiben az egyes ágazati törvények (oktatás, egészségügy stb.) bontanak ki.

A *Mötv.* a helyi önkormányzati rendszert több új elem beillesztésével újította meg, megőrizve a demokratikus jogállam alapelveinek a helyi hatalomgyakorlásban is érvényesülő szabályait. Így költségtakarékos, feladatorientált önkormányzati rendszert épített ki, amely lehetőséget biztosít a demokratikus és hatékony működésre.

A közjogi rendszer egészére kiható jelentőséggel bír a jóhiszemű, rendeltetésszerű joggyakorlás elvének és a kölcsönös együttműködés kötelezettségének rögzítése. Elvi jelentőségű újdonság, hogy a helyi választópolgárok önkormányzashoz való jogának deklarálása mellett kötelezettségeket – öngondoskodást, a közösségi feladatokhoz való hozzájárulást – is előír, meghatározva elmulasztásuk jogkövetkezményeit is. Új elem továbbá a település önfenntartó képességének erősítésére, a helyi erőforrások feltárására, kiaknázására, az öngondoskodás elvének érvényesítésére vonatkozó előírás.

Az önkormányzati igazgatás jelentős mértékben kilép az államigazgatás keretéből, ezeknek a feladatoknak egy részét a járási hivatalok vették át 2013-tól. A *Mötv.*-ben megfogalmazott elvárásokkal az önkormányzati feladatrendszer jelentősen átalakult, és az új helyzetben

- új módon kell feladataikat ellátniuk az önkormányzatoknak;
- normatív finanszírozás helyett feladatalapú támogatási rendszer lépett életbe;
- új önkormányzati hivatalrendszer, csökkent a hivatalok száma;

7 Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) alapján.

- a polgármester szerepe erősödött, a jegyzői feladat átalakult;
- a megyei önkormányzatok új szerepkörben, területfejlesztési feladatokat látnak el;
- törvényességi ellenőrzés helyett felügyelet (szélesebb jogkör).

A magyar önkormányzati rendszer a megváltozott körülményeknek, környezetnek megfelelő alkalmazkodóképesség fejlesztése. Ennek fontos része a szükséges szakértői támogatás, mentorálás és információhoz, tudáshoz való hozzáférés biztosítása, alkalmazkodó- és együttműködési készség, a stratégiai gondolkodás fejlesztése. A közigazgatási reform hatására az államigazgatási feladatokról a fókusz a települést érintő feladatokra kerül át.

A modern közszolgáltatás-szervezés megvalósítása és az inkluzív fejlődés érdekében szükséges az elkezdett reformok folytatása és az érintettek támogatása, fejlesztése. A Mötv. által megfogalmazott új elvárás az önfenntartó képesség erősítése, a helyi erőforrások feltárása, kiaknázása, az öngondoskodás elvének érvényesítése. Mindez előrevetíti, hogy a települések vezetésért felelős érintetteknek helyi politikusi minőségük mellett településmenedzserré – sőt a siker érdekében a fejlesztések és modern közszolgáltatások tervezése és megvalósítása során a lakosság, gazdasági szereplők és civil szereplők bevonása során mediátorra, szakértővé vagy facilitátorra – is kell válniuk.

Az önkormányzatok és a kormány közötti feladatátcsoportosítás lényegében az önkormányzatok kvázi dekoncentrált szervként való működését szorította vissza. Sok hatósági és közszolgáltatási feladat esetén az önkormányzat a központi kormányzat által irányított, finanszírozott feladatok ellátója volt. A változtatások megnyitják a lehetőséget, hogy a megyei és települési önkormányzatok ne a központi állami tevékenységek helyi menedzsmentjére, hanem autonóm szereplőként a helyi közösség szervezésére, a helyi gazdaság erősítésére koncentráljanak.

Ezek alapján látható, hogy az önkormányzatok feladatköre, jogköre jelentősen megváltozott 2013. január 1-jével, amikor a járási kormányhivatalok is megkezdték működésüket, lezárva a megyei kormányhivatalok megalakulásával megkezdett közigazgatási átalakítást. Ez egyrészt azt jelenti, hogy az önkormányzatok intézményfenntartási, hatósági feladat- és hatáskörei jelentősen visszaszorulnak, és a polgármesteri hivatalok tevékenységének hangsúlya a településfejlesztés, településüzemeltetés, vállalkozásfejlesztés, közösségfejlesztés felé tolódott el. A feladatok és hatáskörök átalakítása lehetővé teszi, hogy az önkormányzatok fokozott figyelmet fordítsanak a településmenedzsment gyakorlat, valamint a munkatársak ezzel kapcsolatos készségeinek fejlesztésére.

Fentiekén túl az önkormányzatok egyre több új feladattal és egyre nagyobb kihívásokkal szembesültek:

- a világszintű gazdasági recesszió következtében visszaesett gazdasági teljesítményből adódó foglalkoztatási problémák;
- a társadalmi konfliktusok megelőzésének, kezelésének fokozódó szükségessége;
- a lakosságmegtartás kihívásai;
- a humánszolgáltatások újraszervezésének új körülményei;
- az uniós fejlesztési források pályázásához és szakszerű, hosszú távon is hatékony felhasználásához szükséges új feladatkörök;
- bizonyos településméretetek esetében (járás, kistérség) komplex szolgáltatások megszervezésének szükségessége, akár az államigazgatás rendszerének közvetlen fenntartói szerepvállalásával, akár a civil szféra bevonásával;
- helyi stratégiai programok kidolgozásának egyre növekvő jelentősége (jogsabályi kötelezettség, fejlesztési forrásokhoz való hozzáférés).

Az önkormányzatok számára folyamatos kihívást jelent, hogy gyorsan és eredményesen tudjanak alkalmazkodni a változó jogszabályi, gazdasági, társadalmi környezethez és a megváltozott funkcióból eredő elvárásokhoz. Ebben kulcsszerepet játszik az önkormányzatoknál foglalkoztatott köztisztviselők felkészültsége, amely a szakmai tapasztalatok megszerzése mellett a személyes készségek folyamatos fejlesztésével érhető el.

Ahhoz, hogy a magyar önkormányzati rendszer a megváltozott körülményeknek, környezetnek megfelelő készségekkel, képességekkel rendelkezzen szükséges a megfelelő képzés, támogatás, mentorálás és információhoz, tudáshoz való hozzáférés biztosítása, projektgenerálási képesség fejlesztése, megerősítése.

### ***1.3.3 Helyi bázisú (place-based) fejlesztéspolitika***

Az Európai Unióban paradigmaváltás ment végbe a regionális politika területén. A területi alapú - szó szerinti fordításban a helyi bázisú (place-based) - fejlesztéspolitikai megközelítés kialakulását az elmúlt húsz év nemzetközi ([Világbank](#), [OECD](#)) tapasztalataira vezethetjük vissza. Ez a megközelítés a megreformált kohéziós politika területi alapegységének a helyi szintet tekinti, amely egy úgynevezett funkcionális térséget jelöl, amelynek határai függetlenek a közigazgatási határoktól, a politikai folyamatban endogénnek tekinthetők, időben változhatnak, kellően rugalmasan kezelendők. Az új fejlesztéspolitikai paradigma szerint a helyi szint, a funkcionális térségek jelentik a megfelelő területi egységet a területfejlesztés számára. A fejlesztéspolitikai beavatkozásokat a helyi adottságokhoz illeszkedően kell kialakítani, adott térségre szabott megoldásokra van szükség. Az új megközelítés két további kulcseleme a többszintű kormányzás, valamint a helyi tudásra és helyi preferenciákra alapozott külső beavatkozás szükségessége, az egyes térségek fejlődésének elősegítéséhez. A helyi érdekcsoportok és intézmények nem megfelelő működése esetén nem valósítható meg az adott térségek belső erőforrásaikon alapuló fejlesztése.

## Kérdések

- 1) Milyen új területfejlesztési megközelítéseket fogalmazott meg az OFTK?
- 2) Az EU 2020 stratégia hány prioritás mentén szerveződik, és melyek ezek?
- 3) Az inkluzív fejlesztések mely kiemelt kezdeményezésekhez kapcsolódnak közvetlenül?
- 4) Foglalja össze, hogy a Mötv. mely területeken teremtett új helyzetet, amihez az önkormányzatoknak alkalmazkodniuk kell?
- 5) A Mötv. által megfogalmazott új elvárások hogyan alakítják át az önkormányzatok szerepét?

## 2. Hatékony és inkluzív, részvételen alapuló tervezés

A települési, térségi fejlesztések eredményességének és sikerességének egyik – talán legfontosabb – feltétele a helyi szereplők megszólítása, figyelmük ráirányítása arra, hogy a település, térség fejlesztése olyan közös ügy, amelyért egymással összefogva tudnak a leghatékonyabban tenni. A gazdasági válság ráirányította a figyelmet arra is, hogy a globalizálódó világban azok a közösségek sikeresek, amelyek felismerik helyi értékeiket, és erőforrásaikat azokra tudatosan építik; az érintettekkel összefogva tervezik és hajtják végre fejlesztési elképzeléseiket.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy az elsősorban külső erőforrásokra támaszkodó fejlesztések gyakran nem tudnak a térség, település létező problémáira tartós, fenntartható megoldást kínálni. Ha a döntések a térségek közösségein kívül születnek meg – és nem csatornázták be a helyi közösségek érdekeit –, elveszítheti az egyik legfontosabb erőforrását, a helyi közösségek elköteleződését, a helyi célok érdekében mozgósítható helyi csoportok és vállalkozások támogatását. Ezeknek a folyamatoknak a sikerességében kiemelt szerepük lehet az önkormányzatoknak. Az önkormányzatok fogadói, célterületei a fejlesztési programoknak, illetve motorjai és generálói is lehetnek az inkluzív növekedésnek. A nemzeti szintű fejlesztési célok, eredmények csak az önkormányzatokkal együttműködésben érhetőek el. Ha az önkormányzati szektor felkészültsége, befogadókészsége nem eléggé fejlett, akkor az egyébként körültekintően megtervezett ágazati, tematikus beavatkozások tervezett eredményeinek elérése sem garantált. Különösen a hátrányos helyzetű térségekben jut kiemelt szerep az önkormányzatoknak annak érdekében, hogy az EU 2020 stratégiában megfogalmazott elvárásoknak megfelelő – magas foglalkoztatás, valamint szociális és területi kohézió jellemezte gazdaság – irányba mozduljon el a térség, település fejlődése.

### 2.1 Közösségi tervezés, közösségfejlesztés, mint lehetőség

#### 2.1.1 Közösség, közösségfejlesztés

Buda Béla szerint<sup>8</sup> a közösség társulás, kapcsolati szerkezet, melyet közös vonás fűz össze, például rokonság, lakóhely, régió, nemzet, származás, vallás, világnézet, közös cselekvés, valamilyen tevékenység. A közösség kommunikációs rendszer, kölcsönhatások hálózata.

A közösség adja az identitás, önbesorolás alapját, lehetőséget az egyenrangú kapcsolatok kialakulására. A közösség gyakorolja a társadalmi kontrollt és az interperszonális visszajelzések tere. Kielégíti a kommunikációs igényeket, információforrás és a kapcsolatok színtere. Biztosítja a komparatív referenciacsoportot. Kölcsönös segítő in-

#### A közösség jellemzői

- önkéntesen vállalt
- közvetlen élettér (intim kapcsolatok)
- társadalomhoz való kapcsolódási lehetőség
- szabadidő és magánélet része
- a lokális kultúra góca

8 Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei (<http://vmek.oszk.hu/02000/02009/02009.htm>)



terakciók és párkapcsolatok alakulásának színtere. Társadalmi, politikai aktivitás kiindulópontja.

A funkcionálisan értelmezett közösség az emberek összetartozását, együttműködését és a helyhez kötöttséget jelenti. A magyar „közösség” szó alakváltozata a „község” szó. Angolul a közösség szó jelölheti a települést és az embercsoportot is: community, local community, illetve community group. A német nyelvben is megtalálható ez a kettősség.

Roland L. Warren amerikai szociológus funkcionális elmélete (1957) alapján egy közösség azonos földrajzi elhelyezkedésben fizikai és lelki biztonságot nyújtó otthon az alábbi öt funkcióval rendelkezik:

- szocializáció, melyen keresztül a közösség bizonyos értékeket olt tagjaiba;
- a gazdasági boldogulás funkciója: a közösség megélhetési lehetőséget biztosít tagjainak;
- társadalmi részvétel, teljesítve a társaság iránti általános igényt;
- társadalmi kontroll, megkövetelve a közösség értékeinek betartását;
- kölcsönös támogatás, mely folyamat segítségével a közösség tagjai megvalósítják azokat a feladatokat, amelyek túl nagyok, vagy túl sürgősek ahhoz, hogy egy személy egyedül kezelni tudja azokat.

Warren szerint egy tanyabokortól a nagyvárosokig ez az öt funkció fordul elő számtalan formában, hol formálisan, hol informálisan.

A fentiek alapján az együtt élők helyi csoportjának ahhoz, hogy sikeresen tudjanak szembenézni a kihívásokkal, először is közösségekké kell válnia. A közösségfejlesztés nem egyszerűen csoportfejlesztést, vagy egy adott közösség fejlődésének elősegítését jelenti, hanem a közösségek általi fejlesztést, azaz tágabb értelmű, az adott földrajzi területre, településre, szomszédságra kiterjedő, az ott élők életminőségét a közösség eszközeivel javító tevékenységről van szó.

A közösségfejlesztés folyamat. Az első – sokszor bátortalan – kezdeményezéstől a közös tudatos-tervezett tevékenységig tart, amelynek során a közösség képessé válik az önállóságra, önirányításra, öntevékenységre. Megerősödik a társadalmi-közösségi részvételi hajlandóság és képesség, és az egyén is gyarapszik a közösségi cselekvés által.

A közösségfejlesztés során arra törekszünk, hogy először a közösségi gondolkodásmód alakuljon ki, az emberek egymás közötti viszonya tisztázódjon, megteremtődjön a bizalom. Ekkor érdemes a közös gazdasági tevékenységet elkezdeni. A közösség csak a közös célok kitűzése és megvalósítása, valamilyen közösen végzett tevékenység során tudja funkcióját betölteni.

### ***2.1.2 Közösségi részvételen alapuló tervezés***

Közösségi tervezésnek nevezzük, ha a tervezési folyamatba már annak egészen korai szakaszától ténylegesen bevonják az érintettek, érdekeltek széles körét, azaz a helyi közösséget, lakosságot. A közösségi alapú stratégiai tervezés egy konszenzusépítő módszer, amely támogatja, hogy a helyi érintettek közösen fogalmazzák meg, hogy milyen jövőképet képzelnek el a közösségük számára. A közösségi részvétel a fenntartható fejlesztés alapvető eleme.

A közösségfejlesztés és a közösségi tervezés céljai alapvetően megegyeznek, sokszor egy adott területen is átfedés van a két metódus között. Mindkét esetben alapvető cél az érintett csoportok bevonása a jövő közös átgondolásába és a helyiek elköteleződésének, cselekvőképességének növelése a helyi ügyek iránt. A különbség abban áll, hogy míg a közösségfej-

lesztésnél a közösség „képesé tételén”, „tanulásán”, fejlődésén van a hangsúly és egy idő-igényesebb folyamatot takar, addig a közösségi tervezésnél a tervezési feladat és az elvárt kézzelfoghatóbb, gyors eredmények is alapvető fontosságúak.

A közösségi tervezés terjedésének a 80-as, 90-es évek fordulójától kibontakozó posztmodern tervezési irányzatok adtak lendületet, azaz a tervező sokkal inkább a különböző tudásformák összehangolásáért felelős, nem a konkrét megoldások diktálásáért. Egyre inkább elvárassá vált a közösség bevonása, amit nemzeti jogszabályok, tervezési módszertanok, nemzetközi egyezmények megkövetelnek.

A hazai kapcsolódó jogszabályok alapvetően megfelelnek az EU-s előírásoknak (egyreszert típusok egyeztetése, társadalmi nyilvánosság biztosítása), de az előírt közösségi részvétel csak a minimum kritériumokat határozza meg. Az unió néhány országában nagy hagyományokkal rendelkezik e téren, másutt, mint például néhány dél-európai országban, igen csak kevés tapasztalat van ebben. Ez a tervezési megközelítés egy demokratikus elveken nyugvó tervezési metódust takar. A hagyományos tervezéshez képest a közösségi tervezés erőssége az, hogy a folyamatban végig fenntartott párbeszéd miatt az értékelés, a visszacsatolás folyamatos, ezért a tervezési-megvalósítási-visszacsatolási ciklusok mintegy egymásba olvadnak. Elsődleges célja, hogy a konfliktusokat feltárja és feloldja, amihez a lehető legszélesebb körben egyeztetnek a szereplők. A problémafeltárás így társadalmi, nem a központi döntéshozó kezdeményezése. Természetesen ehhez szükséges a helyi társadalom aktivitása, az önkormányzat szerepe itt is a „képesé tenni” elvnek felel meg.

#### **Az érintettek kihagyásának következményei:**

- a térség fejlesztési szereplői nem ismerik, vagy nem vallják magukénak a programban/tervdokumentumokban rögzített értékrendet, üzenetet;
- döntéseik során nem veszik figyelembe a térség terveinek üzeneteit;
- sok fejlesztés zajlik, de nem ágyazódnak be a térségbe, és nem tükrözik az érintettek minél nagyobb csoportjának elképzelését;
- a fejlesztések sok vélt vagy valós kedvezőtlen hatással bírnak, sokan negatívan viszonyulnak, a többi fejlesztés nem kapcsolódik hozzájuk;
- a közösségek nem érzik magukénak a fejlesztéseket, így nem válik természetessé, hogy a létrejövő köz- és magánvagyont óvniuk és gondozniuk kell;
- a külső szakértők nem járják kellően körül a közösségek életminőségét érintő stratégiai kérdéseket.

Az elmúlt húsz évben az egész Európai Unió területén egyre inkább elvárassá vált a közösség bevonása a közszféra tervezési tevékenységeibe, melyet már különböző nemzeti jogszabályok, tervezési módszertanok, sőt nemzetközi egyezmények is megkövetelnek a tervezési gyakorlatban.

#### **A közösségi tervezés alkalmazásának legfontosabb előnyei:**

- valós igényeken nyugvó tervek és fejlesztések;
- vonzó, kiszámítható környezet a terület lakossága és használói számára – sajátjuknak érzik;
- stabil fejlesztési környezet az önkormányzat és a potenciális fejlesztők számára;
- a közintézményekbe vetett bizalom növekszik;
- bizalom, információmegosztás;
- a bevont, érintett és érdekelt csoportok elköteleződése, kötődése;

- növekvő felelősségvállalás, büszkeségérzet és erősödő helyi identitás;
- aktivitás, önkéntes részvételi hajlandóság javulása, erősödése;
- kreatív megoldások, ötletek felszínre kerülése;
- konfliktusok minimalizálása, konszenzusra törekvés;
- megosztott döntés és felelősség, közösségi érdekek hangsúlyosabb megjelenése a döntésekben;
- rejtett helyi potenciálok felszínre kerülnek;
- komplex és integrált nézőpont kialakulása;
- együttműködések, partnerségek, párbeszéd: a közösség fejlődik;
- demokratikus tanulási folyamat a résztvevők számára: a közösség fejlődik és érdekérvényesítése javul;
- érzékeny, kevésbé domináns egyének és csoportok is „hangot” és lehetőséget kapnak, hogy kifejezzék gondolataikat.

Közvetlen, azonnali előnyök is jelentkeznek, mert azonnal visszajelzi, megmutatja a közösség értékvalasztó attitűdjeit, integrált és komplex nézőpontot tükröz, és innovatív megoldások kerülnek felszínre. A konfliktusok jelentkezése minimális, és konszenzus alakulhat ki, tipikusan „nyertes – nyertes” megközelítés.

A helyi érintettek bevonása az adott fejlesztésen túlmutató, a közösség szempontjából is jelentős hozadékokkal jár, értéket teremt, akár önálló célnak is tekinthető. Még ha nem is vezet lényegesen eltérő eredményre a hagyományos tervezéshez képest, a közösség aktivizálása akkor is hosszú távú hasznot eredményez.

Területfejlesztési jelentősége kézenfekvő, a tervezés társadalmasításával sokkal nagyobb eredményt képes elérni. Egy adott terv és fejlesztések társadalmi elfogadottsága is nagyobb.

### A bevonás elengedhetetlen feltételei és kockázatai

**Motiváció:** valamennyi érintett fél részéről nagy erőfeszítést igénylő (idő és energia) folyamat, pszichés nyomással, ami az emberi gyengeségekkel, konfliktusokkal való szembenézéskor keletkezik. Mindez olyan nehézségeket jelent, amelyeknek a leküzdéséhez minimum az egyik félnek erősen motiválnak kell lennie. Gandhi nyomán: ha azt tesszük, mint eddig, akkor azt kapjuk, mint eddig. Azaz ha ugyanúgy cselekszünk, gondolkodunk, ahogyan akkor tettünk, mint amikor a mai helyzetet megteremtettük, akkor ma újrateremtjük a gondjainkat. Ha változtatni szeretnénk, akkor másként kell gondolkodnunk. Persze tudjuk, hogy egyik pillanatról a másikra elkezdni másként gondolkodni, másként kommunikálni sem egyszerű feladat. A közösség heterogén, az érdekek akár ellentétesek is lehetnek, s mindezt a tervezési folyamat során kezelni és gyümölcsöztetni kell. Ha bármelyik szereplő kellőképpen hisz a társadalmasítás, az alulról jövő kezdeményezés erejében, akkor meg is tudja győzni az aktuális problémában érintetteket, hogy a saját érdekükben tegyenek valamit. Ha a lakosság oldalán keletkezik motiváció, mondjuk egy, a közösség ingerküszöbét meghaladó érdeksérelem okán, vagy néhány elszánt helyi civil aktivista munkájának eredményeként egy csoport összefog, megszervezi magát, és világhosszá teszi, hogy önkéntesek itt nem lehet tervezni, akkor működni fog a részvétel, a közösségi tervezés.

#### A közösség jellemzői

- önkéntesen vállalt
- közvetlen élettér (intim kapcsolatok)
- társadalomhoz való kapcsolódási lehetőség
- szabadidő és magánélet része
- a lokális kultúra góca

**Erőforrások** – idő és pénz: A helyi érintett csoportok azonosítása, megszólítása, a konfliktus kezelése, a konszenzus kialakítása a szokásosnál nagyobb időráfordítást igényel. Ha a tervezési folyamat így vagy úgy finanszírozást is kap, akkor az idő átváltható forintra (vagy euróra). A tervezésre fordított, gyakran előre nem is pontosan kalkulálható, kellő mennyiségű idő azonban alapfeltétele a sikernek.

**Tervezői/facilitátori készségek:** egy csoportos beszélgetés, vita levezetéséhez szaktudásra, speciális ismeretekre, készségekre van szükség. A nemzetközi szakirodalomban számos közösségi tervezési technikáról, animációs, facilitációs<sup>9</sup> készségről olvashatunk.

A közösségi tervezés meg is kívánja ezeket a képességeket. Ezt tudja, aki vett már részt falufórumon, társadalmi vitán, és tapasztalta, hogy pillanatok alatt milyen parttalanná tud válni egy-egy ilyen gyűlés, együttlét, ha nem világos az elejétől, hogy miért jövünk össze, mit szeretnénk elérni, és mindezt mennyi idő alatt. Ha egyéni érdekek vagy a politika mentén valaki magához ragadja a szót, és nincs, aki visszakérje tőle, ha hirtelen régóta a mélyben szunnyadó ellentétek, konfliktusok törnek a felszínre, már el is búszúzhatunk a konstruktív, hasznos folyamattól, ami a későbbiek eredményességét is befolyásolhatja. Ha csak a felsoroltakra gondolunk, már akkor is biztosak lehetünk abban, hogy szükség van olyan az egyeztetési folyamatot támogató szakértőre, aki ezt kézben, mederben tudja tartani. Tudjuk, hogy egy csoportos beszélgetés, vita, vagy akár egy tervező műhelymunka levezetéséhez szaktudásra, speciális ismeretekre és készségekre van szükség. Szükségesek és elengedhetetlenek olyan facilitátori képességek, amelyek lehetővé teszik, hogy egy megbeszélés hatékonyan, az egybegyűltek előzetesen kinyilvánított elvárásainak megfelelően, demokratikusan (mindenkit egyformán érvényesíteni hagyván, vagy akár szelíden kényszerítvén), s az eltervezett időkereteken belül maradva lefusson. Ha ez sikeres, akkor lesz motiváció a tervezési folyamat következő lépésére, s talán még azon túl is.

### **Kiemelt figyelmet érdemlő szempontok:**

- 1) **„Részvételi lépcső”:** a bevonás szintjének meghatározása. Alapvető kérdés, hogy az adott feladathoz, valamely érintetthez milyen mértékű és jellegű bevonást rendeljük.
- 2) **Facilitáció – a folyamat segítése:** animálás, moderálás. A facilitátor képes legyen úgy viszonyulni a tervezésbe bevontakhoz, hogy azok értékesnek és motiváltnak érezzék magukat. Ez befolyásolja, hogy a csoport hogyan fog tudni együttműködni, és milyen eredményeket fog elérni.
- 3) **Készségfejlesztés:** a szereplők képessé tétele az együttműködésre. Egyik legnagyobb hozadéka, hogy fejlődnek az abban részt vevő személyek kommunikációs, problémamegoldó, önszervező készségei.
- 4) A közösségi tervezési technikák alkalmazásának előnyei:
  - célravezetők (strukturálják a beszélgetést, kijelölik a feladatokat, megadják a lépéseket, időkorlátot);
  - demokratikusak (minden résztvevő egyenlő mértékben vesz részt, minden álláspont megjelenhet);
  - hatékonyak (konkrét, gyors eredményekhez vezet, a résztvevőket motiválja a sikerélmény).

9 A facilitáció és a facilitás latin szótár szerint mindkét szó a *facere* 'tesz, csinál' jelentésű igére, illetve az ebből származó *facilis* 'könnyű (megtenni)' szóra megy vissza, ennél fogva a facilitátor egy olyan személy, aki valamit megkönnyít, elősegít, könnyebbé tesz.

**Tervezési folyamat:** a projektciklus. A folyamatban végig fenntartott párbeszéd miatt az értékelés, a visszacsatolás folyamatos. A tervezési-megvalósítási-visszacsatolási ciklusok egymásba olvadnak.

### A közösségi tervezés gyakorlati lépései

- 1) a tervezés előkészítése,
- 2) a tervezési folyamat megtervezése,
- 3) helyzetfeltárás, helyzetértékelés,
- 4) közösségi elemzés és tervezés,
- 5) nyomon követés, értékelés, visszacsatolás.

### 2.1.3 A részvétel mértéke, részvételi lépcső<sup>10</sup>

Fontos szempont egy adott probléma megoldásakor, a megoldás tervezésekor a részvétel optimális szintjének meghatározása. A szakirodalom részvételi lépcsőként mutatja be a bevonás mértékét a legkisebbtől a legnagyobb felé haladva.

Arnstein létrája a helyi szereplők bevonásának mélysége alapján határozza meg a részvétel szintjeit. Minél nagyobb mértékű a lakosság szerepe a döntéshozatalban, annál magasabb lépcsőfokon állunk a képzeletbeli létrán. A rendszerről megállapítható, hogy erősen szociológiai/politológiai beállítottságú. A kategóriák – egyes esetekben – a bevonásnál a résztvevők legitimációja alapján tesznek különbséget. Nagy előnye, hogy adott esetben értékelésre is használható.

Arnstein leírása szerint az első szinten (manipuláció) a tervező egy „receptet” ad a probléma megoldására. A szakemberek hagyományosan ezt a szintet alkalmazzák legszívesebben, hiszen itt a legnagyobb a tervezői szabadság. A felülről irányított rendszerek ezt a hozzáállást erősítik. A létra második fokán (terápia) megjelenik az igény, hogy valamilyen mértékben az érintettek kapcsolódjanak a tervhez. Ez a kapcsolat azonban kimerül abban, hogy a szakértő a terv elkészülése után elmagyarázza annak előnyeit. Arnstein szerint itt a cél: oktatni a résztvevőket. Sem az első, sem a második fok nem nevezhető participációs lépcsőnek.

A tájékoztatás a részvétel első, legfontosabb legitimációs lépcsője. A tájékoztatást meg kell kezdeni már a szándék megjelenésétől fogva, a végeredmény közlése nem nevezhető tájékoztatásnak. A harmadik szinten még egyirányú az információ áramlása, ami nem tesz lehetővé visszacsatolást. Sok esetben jogszabályi kötelezettség az érintettek tájékoztatása. Ennek általában igen formális és kevés reakciót kiváltó a megvalósulása, például kifüggesztik az információkat az önkormányzat faliújságjára, amire a visszajelzés igen kevés. Emellett (ha van) az önkormányzati tájékoztató újságban is közzétesznek, ami már több emberhez eljuthat. A negyedik szinten megindul a párbeszéd, a részvétel eszköze itt a konzultáció, lakossági fórumok, illetve egyéb szervezett beszélgetések-interjúk. Arnstein szerint ez még mindig csak egy „ablaknyitási rituálé”. A magyar gyakorlat is ezt mutatja: a konzultáció gyakran kimerül egy-két lakossági fórumban, ahol a tájékoztatás és terápia eszközein túl legfeljebb néhány hozzászólás hangzik el. Az ötödik lépcső (kiengesztelés) célja a bizalmatlanság és az ellenséges hozzáállás megszüntetése. Erre többféle módszert lehet alkalmazni, ilyen például az erősségek összegyűjtése gondosan kiválasztott emberekből álló csoportokban. Ez lehetőséget ad a polgároknak, hogy korlátok nélkül tegyenek javaslatokat, vagy tervezzenek úgy, hogy egyúttal meghagyják

10 Dömötör Tamás: *Közösségi részvétel a területi tervezésben*. PhD-dolgozat, 2008. felhasználásával.

a jogot a hatalmon lévőknek a döntés legitimálására, illetve a lehetőséget a tanácsolt lépések megvalósítására. Arnstein a 3-5. létrafokokat jelképes részvételnek (tokenism) nevezi: a beleszólás megengedett, de a folyamatok alakítására valójában kevés mód nyílik.

Részvétel típusa	Részvételi modell (létrafok)	Példák
Proaktív részvétel „bevonás”	Polgári ellenőrzés	Közösség által ellenőrzött szervezet
	Küldötti ellenőrzés	Elsődlegesen jogi alapú döntéshozatal (jogi személyek)
	Partnerség	Tárgyalásos döntéshozatal, a résztvevőket kompenzálják
Reaktív részvétel „bemenet”	Kiengesztelés	Polgári tanácsadó testület – gyakran testület vagy hatalom (= döntési kompetencia) nélkül
	Párbeszéd	Lakossági fórumok alapján megjelenő ötletek – megvalósulási garancia nélkül
	Tájékoztatás	A jogok ismertetése – első, de gyakran felszínes lépés a részvételhez
Nem-részvétel	Terápia	Hatalomnélküliség – az együttműködés vagy illeszkedés hiánya, részvételnek álcázott csoportterápia
	Manipuláció	A rendszerhez gépiesen alkalmazkodó csapat (megbízó, tervező) és PR – a részvétel elkerülési lehetőségeinek keresése

1. táblázat: A részvétel tipológiája a bevonás mélysége alapján (Arnstein létrája)

Arnstein szerint a legfelső három szint a polgárok hatalmának (citizen power) valós megjelenítését teszi lehetővé. A hatodik szinten a lakosság és a döntéshozók (= a hatalommal bírók) tárgyalásai során már ténylegesen megoszlik a hatalom, és ezzel együtt a döntéshozatal és a következmények vállalásának felelőssége is közös. A tervezés a partnerség esetében például közös bizottságok (joint committees) létrehozásával zajlik. A küldötti ellenőrzés során az érdekeltek képviselőket delegálnak a tervezés folyamán a döntéshozói körbe. A helyi közösségnek tehát itt már megvan a hatalma, hogy megbizonyosodjon arról, hogy a program megfelelően alakul számukra. Megvan a lehetőség, hogy az adott feladathoz az ahhoz legjobban értőt, egyben az érdekeket legjobban képviselő személyt küldjék. A polgári ellenőrzés egyfajta önszabályozás, ahol nincs közvetítő a forrás és az érintettek között. Ez a helyzet természetesen csak akkor állhat fenn, ha a helyi közösség rendelkezik a szükséges hatalmi jogokkal és szakmai kompetenciával. A tervezés, a jogszabályok megalkotása és a programok megvalósítása ebben az esetben például egy helyi közösségi szervezet irányítá-



sával történik. Ehhez a polgárosultság és az önkormányzatiság magas foka szükséges. Egy másik rendszer – melyet Adnan és társai alapján Pretty dolgozott ki – nagyban hasonlít az arnsteyni létrára, mondhatjuk, hogy annak egyféle adaptációja. Közelebb áll a tervezéshez, a hangsúly itt inkább a bevonáshoz használt módszereken van, a tervezés módszertani jellegű.

Hatékonyak az utolsó három szintet tartja.

Tipológia	Jellemzés
1) Passzív részvétel	Egyoldalú tájékoztatás az adminisztráció vagy a projektmenedzsment oldaláról. Az embereket csak arról tájékoztatják, mi történt. Az információt külső szakemberek adják.
2) Részvétel az információ-gyűjtésben	Az emberek a részvétel során kérdésekre válaszolnak, melyeket külső kutatók állítanak össze (kérdőívek vagy hasonló módszerek). Az embereknek nincs lehetőségük befolyásolni a folyamatot, mivel a kérdések összeállításában, ellenőrzésében nem vesznek részt.
3) Konzultációs részvétel	A konzultációk során az emberek álláspontját külső szakemberek hallgatják meg, ők határozzák meg a problémákat és a megoldásokat, melyeket a válaszok tükrében módosítanak. A döntéshozatal nincs megosztva, nincs kötelezettség a lakossági vélemények beépítésére.
4) Részvétel az anyagi ösztönzés érdekében	A részvétel itt is az anyaggyűjtés érdekében történik. A résztvevők számára itt forrásokat biztosítanak, például munkalehetőséget, vagy élelmiszert, készpénzt, vagy más anyagi térítést. Általában gazdaságok (farmok) kutatása során jelenik meg ez a szint, ahol a gazdák adják a területet, de nincsenek bevonva a tapasztalatszerzés, illetve a tanulás folyamatába. Gyakori, hogy részvételnek hívják az olyan folyamatot is, ahol az embereknek még nincs lehetőségük meghosszabbítani tevékenységüket, ha az anyaggyűjtésnek vége.
5) Funkcionális részvétel	A résztvevők csoportokat alkotnak a témához kapcsolódó, meghatározott szempontok szerint. Külső levezető és facilitátor van. Az emberek csoportokban, előre meghatározott nézőpontok alapján kapcsolódnak a projektbe, amely tartalmazhat fejlesztést vagy egy külsőleg létrehozott társadalmi szervezet kezdeményezését. Az ilyen jellegű bevonás, bár nem a tervezés kezdeti időszakában történik, már eredményezhet jelentős döntéseket. Az ilyen javaslatok függhetnek a kezdeményezőtől vagy a facilitátortól, de lehetnek önállóak is.
6) Interaktív részvétel	Az emberek részt vesznek az elemzési fázisban, amely eredménye állóak is. akciótervek és új helyi intézmények létrehozása vagy a régiók megerősítése. A program lebonyolítói igyekeznek interdiszciplináris módszereket alkalmazni, melyek megsokszorozzák a nézőpontokat. Következetes, rendszerezett tanulási folyamatot alkalmaznak. Az így létrejövő csoportok ellenőrzik a helyi döntéshozatalt, ezáltal az embereknek szerepük van a struktúrák vagy a gyakorlatok kialakításában, fenntartásában.

7) Önmozgósítás	Az emberek külső intézmények nélkül vesznek részt a rendszer megváltoztatásában. Kapcsolatokat építenek külső intézményekkel a kutatásra és a technikai tanácsadásra, de fenntartják az önálló ellenőrzést, hogy meghatározzák a forráshasználat mikéntjét. Az ilyen, belülről induló kezdeményezések és kollektív tevékenységek próbára tehetik a meglévő helyi gazdasági és hatalmi rend egyenlőtlen elosztását.
-----------------	--

2. táblázat: A közösségi részvétel módszertani tipológiája (Pretty 1994., Adnan et al. 1992. alapján.)

Az EU támogatáspolitikai megközelítésében három szintre bontja a társadalom bevonását rendszerező kategóriarendszert. A legalacsonyabb szint a „tájékoztatás”, amely biztosítja a hozzáférést az információkhoz, valamint a megfelelő mennyiségű ismeretet. A második szint a „konzultáció”: a közzétett tervekhez az érintettek – rendszerint írásban – reagálhatnak meghatározott időn belül. A legmagasabb szint az „aktív részvétel”, tulajdonképpen minden, az előzőeknél magasabb szint – a vitától kezdve a részleges felelősségvállalásig.

#### 2.1.4 Porto Alegre és a részvételi költségvetés<sup>11</sup>

Az aktív részvétel, bevonás hatékonyságának és eredményességének kivételesen jó példájáról számol be Pataky György (2007). **Cikkében** a részvételi költségvetés módszeréről ír, amelyet régóta, igen sikeresen alkalmaznak hazánkon kívül több országban és bizonyítják e módszer eredményességét és a széles körű társadalmi megvalósíthatóságát. Megmutatja továbbá, hogy ezen eszközök alkalmazásával biztosítani lehetett ezen esetekben az érintettek aktivizálását, részvételét 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 km<sup>2</sup>; 1,3 millió lakos) az 1980-as években javában harmadik világbeli, kiterjedt, szegregált külvárosi negyedekkel és a nagyvárosi infrastruktúrát nélkülöző dél-brazil 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, ahogy 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,

11 Pataky György: Bölcsek laikusok. Civil szemle, 2007/3–4. alapján.



hogy nem csupán az információ átadása (a már megszületett döntésekről) történik, és nem csupán érdeklődő, ám passzív félként vesz részt 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 rész-témára, szektorra (például oktatás, kultúra, közlekedés stb.), vagy leszűkíthetik a döntésho-zatalt a költségvetés bizonyos hányadára, de a legjobb – és erre is van megvalósult példa – ha egy város teljes költségvetésének megvitatásába, kialakításába vonja be az érintetteket.

### **A részvételi költségvetés menete**

A döntési mechanizmus folyamata a problémafelvetéssel indul, hogy mely közpolitikai te-rületek megvitatására kerüljön sor az adott költségvetési évben. Majd egy nyilvános vita zajlik, és az önkormányzat is nyilvánosan mutatja be az előző év eredményeit (költségveté-séről 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 ál-tal 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 megva-lósulási folyamatokat.

A fentiekből látszik, hogy hosszú távú – választási ciklusokon átívelő – elköteleződést igényel ez a módszer. Azaz, akkor lesz igazán értelme és hozadéka, akkor lesz belőle észre-vehető, 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 közös-ségi költségvetést a közigazgatásban, ráadásul a városi költségvetés 100%-ára alkalmazva. Az 1990-es években Brazília több városába, és Dél-Amerika számos országába elterjedt a részvételi költségvetés használata. A 2000-es évek a világméretű elterjedés ideje: számos kontinens több országában kezdték használni a módszert, 20 ezres lakosú városoktól több-milliós metropoliszokig. Európában egyelőre – a Porto Alegre-i mintával ellentétben – nem a költségvetés 100%-ára alkalmazzák a módszert, inkább csak a költségvetés egyes részeire, vagy egyes területekre.

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 la-kosok tehettek javaslatot 100 000 angol fontnak megfelelő összegről, [Newcastle](#)-ben pedig online nyújthatják be fejlesztési javaslataikat a lakosok, melyek azután a részvételi költség-vetés nyilvános alkalmain kerülnek megvitatásra.

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

A formális döntéshozók továbbra is az önkormányzat képviselői maradnak, ők fognak szavazni az adott közigazgatási szerv költségvetéséről, de nem személyes belátásuk, valami-

féle pártérdek vagy egyéb indítók alapján, 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 nyernek az önkormányzatok működési mechanizmusaira. 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 jellegéből adódóan szűkíti a korrupciós kockázatokat is.

## 2.2 Fejlesztés és fenntarthatóság

A fejlődés értelme az, hogy jobbnak kell lenni a környezethez való alkalmazkodásban, azaz a fenntartható társadalomnak a külső feltételekhez a belső társadalmi feltételek megfelelő megválasztásával kell alkalmazkodnia. A fejlődés alapvető célja tehát a szociális jólét, azaz mindenki - a jelen és jövőbeli nemzedékek - számára a méltányos életfeltételek, lehetőségek a biztosítása. A fenntartható fejlődés tehát elméletben három dimenzió, nevezetesen a társadalom, a gazdaság, és a környezet harmonikus kezelését jelenti, amelyhez a politika világa is kapcsolódik, mintegy negyedik dimenzióként.

A cél tehát a társadalom életminőségének javítása, illetve fenntartása, míg a gazdaság a jólét megvalósításának az eszköze, a környezet pedig a feltétele, azaz egyszerre lehet lehetősége és korlátja is a fejlődésnek, amely fejlődési folyamatban a társadalom, a gazdaság és a környezet viszonyát az össztársadalmi alapra épülő, és össztársadalmi részvétellel működő politikai intézményrendszer biztosítja.

A **Világ Tudományos Akadémiáinak Nyilatkozata** a fenntartható fejlődést az alábbiakban fogalmazta meg:

„A fenntarthatóság az emberiség jelen szükségleteinek kielégítése, a környezet és a természeti erőforrások jövő generációk számára történő megőrzésével egyidejűleg”<sup>12</sup>

A fenntartható fejlődés koncepciójának meghatározásakor az OECD (2001) a fenntartható fejlődés, az emberi jólét gazdasági, társadalmi és környezeti dimenzióinak hosszú távú összeegyeztethetőségét hangsúlyozza, miközben elismeri azok rövidtávú versengését.

Az Európai Unió alkotmányában már 1997-ben rögzítésre került, hogy a fenntartható fejlődésre való törekvés az az Unió egyik legfontosabb politikai célkitűzése, azaz: „A Közösségnek feladata kell legyen (...) közösségi szinten a gazdasági tevékenységek harmonikus, kiegyensúlyozott és fenntartható fejlődésének előmozdítása” (2. bekezdés).

A helyi közösségek egyre inkább felismerik, hogy a társadalmi, gazdasági és ökológiai kérdéseket integráltan szükséges kezelni a fenntarthatóság érdekében. Minden szintnek (globális, országos, helyi), így a közösségvezérelt helyi fejlesztések érintettjeinek elköteleződése is elengedhetetlen, hogy ENSZ Közgyűlése által 1987 novemberében elfogadott **Közös jövőnk (Our Common Future)** című jelentésében megfogalmazott fenntartható fejlődés fogalom meghatározásnak megfelelően,<sup>13</sup> oly módon elégítse ki a jelen szükségleteit, hogy közben nem veszélyezteti a jövő generációjának a lehetőségeit.

12 Átmenet a fenntarthatóság felé: Világ Tudományos Akadémiáinak Nyilatkozata. Tokió, 2000.

13 „A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket.”

## 2.3 Integrált, komplex fejlesztési eszközök

A területi kohézió a kohéziós politika új horizontális eleme. Minden tevékenység térben valószínűleg, a fejlesztések tervezése során figyelembe kell venni a térségi környezetet. Az Európa 2020 stratégia integrált stratégia, s nem ágazati célok gyűjteménye, amelynek magában kell foglalnia a területi kohéziós szempontokat, csak úgy lehet megvalósítani, ha figyelembe vesszük a területi célokat mind uniós szinten, mind tagállami szinten. A területi és a társadalmi hátrányok összefonódnak. Az erőforrások rendelkezésre állása esetén a hátrányok egy részéből előny kovacsolható. A területi hátrányok csökkentése csak komplex, összehangolt strukturális stratégiával érhető el. A területi hátrányok az okok (és nem a tünetek) felszámolásával, integrált, térségi szinten (horizontálisan és vertikálisan is) koordinált, településtípusonként differenciált intézkedésekkel kezelhetők hatásosan.

Az Európát érintő számos – gazdasági, környezeti és társadalmi – kihívás miatt integrált és földrajzilag megalapozott megközelítésre van szükség a problémák hatékony kezeléséhez. Az integrált és földrajzi megközelítés több vetületből áll, és figyelembe veszi a helyi sajátosságokat, eredményeket. Ez gyakran a hagyományos adminisztratív határok átlépését jelenti, és nagyobb hajlandóságot igényel a kormányzat különböző szintjeitől a közös célok elérését elősegítő együttműködésre és koordinációra. Mindez összhangban áll a *Lisszaboni Szerződés* által bevezetett területi kohéziós új célkitűzéssel, amely elismeri, hogy az európai szintű gazdasági és társadalmi kohézióhoz nagyobb hangsúlyt kell fektetni az EU politikáinak területi hatására.

Erre való tekintettel az *Európai Bizottság* által javasolt közös rendelkezések új integrálási eszközöket vezetnek be, amelyek elősegítik a területi stratégiák bevezetését, összekapcsolva a partnerségi szerződésekben és működési programokban azonosított tematikus célkitűzéseket és a földrajzi vetületet: a közösségi irányítású helyi fejlesztést (közös előírásokat tartalmazó rendelet, 28-30. cikk) és az integrált területi befektetéseket (közös előírásokat tartalmazó rendelet, 99. cikk).

A sikeresség és a megfelelőség elérése érdekében nagy szerepet kap az integrált fejlesztés-politikai megközelítés, a mostani időszakról eltérően egy művelet egy vagy több alapról is kaphat támogatást. Az új integrált területi eszközökhöz való alkalmazkodás fontos lehet a források sikeres felhasználásához is, már csak abból a szempontból is, mivel ezek alkalmazása növeli az uniós források támogatási arányát az adott konstrukcióban meghatározott támogatási intenzitáson felül. (Az EU által preferált eszközökkel részletesebben a második félév Pályázatmenedzsment tantárgy keretein belül találkozhatnak.)

### 2.3.1 Integrált területi befektetések (ITI)<sup>14</sup>

Mivel az integrált területi stratégiák létfontosságúak az Európa 2020 stratégia által célul kitűzött intelligens, fenntartható és inkluzív Európa megvalósítása szempontjából, a *közös előírásokat tartalmazó rendelet* az ITI-t ezen stratégiák bevezetésének egyik legfontosabb eszközeként azonosítja.

Az Európai Bizottság rugalmas mechanizmust javasol a különböző területi igényekre adott integrált válaszok kialakításához, a tematikus fókusz megtartásával, amely összekapcsolja a kohéziós politikát az Európa 2020 stratégiával.

14 Az Európai Bizottság által kiadott *Integrált Területi Befektetés* c. adatlap alapján.

Az ITI a területi stratégiák integrált módon történő megvalósítását lehetővé tevő eszköz. Az ITI nem az operatív programokhoz tartozó művelet vagy alprioritás. Az ITI lehetővé teszi a tagállamok számára az operatív programok átfogó megvalósítását, valamint az egy vagy több operatív program prioritási tengelyeiből származó támogatások igénybevételét, biztosítva ezzel egy adott területhez kapcsolódó integrált stratégia megvalósítását. Így az ITI megléte egyrészt rugalmasságot biztosít a tagállamoknak az operatív programok kialakítása során, másrészt az egyszerűsített finanszírozás által lehetővé teszi az integrált intézkedések hatékony megvalósítását.

Fontos hangsúlyozni, hogy az ITI-k csak abban az esetben használhatók hatékonyan, ha az adott földrajzi terület integrált, több ágazatra kiterjedő területi stratégiával rendelkezik. Ez nagy kihívás elé állítja a fejlesztőket, tervezőket és a potenciális megvalósítókat. Az ITI kulcselemei:

- kijelölt terület és integrált területi fejlesztési stratégia;
- megvalósítandó intézkedéscsomag, valamint
- kormányzati egyeztetések az ITI irányításával kapcsolatban.

Az ITI alkalmazása esetén alapvető fontosságú az ágazatokat átfogó, integrált fejlesztési stratégia kialakítása, amely az érintett terület fejlesztési szükségleteire irányul. A stratégiát úgy kell kialakítani, hogy az intézkedések a koordinált megvalósítás során létrejött szövetsegekre épüljenek.

Az ITI tárgyat bármilyen, adott területi jellemzőkkel rendelkező földrajzi övezet képezheti, a városkörnyékektől a városi, nagyvárosi, városi-vidéki, körzeti és régióközi szintekig. Az ITI keretében egy adott régió belüli, hasonló tulajdonságokkal rendelkező különálló földrajzi területek (például kis vagy közepes városokból álló hálózatok) esetében is megvalósíthatók az összehangolt intézkedések. Az ITI-nek nem szükséges lefednie egy közigazgatási egység teljes területét. Az ITI-k jobb összesített eredményt hozhatnak ugyanolyan mértékű közberuházás mellett. Az ITI-k irányításának átruházása erősíti a körzeti szereplők (helyi/városi érdekeltek) részvételét azáltal, hogy bevonja őket a programok előkészítésébe és megvalósításába. Az ITI kiváló eszköz az adott területekre vonatkozó fejlesztési megközelítések megvalósításához, emellett elősegítheti a helyi, városi és regionális szintű kiaknázatlan lehetőségek kihasználását.

### 2.3.2 *Közösség által irányított helyi fejlesztés (CLLD)*<sup>15</sup>

Az elmúlt 20 év során hatékony és eredményes eszköznek bizonyult a fejlesztéspolitikák megvalósításában a közösség által irányított helyi fejlesztés (CLLD) LEADER szemléletmódja,<sup>16</sup> 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

15 Az Európai Bizottság által kiadott *Közösség irányította helyi fejlesztés* c. adatlap alapján.

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

kezdeményezésekben is támogatta, ilyen például az URBAN-<sup>17</sup> és az EQUAL-<sup>18</sup> kezdeményezés. A már 1991 óta folyamatos EU-támogatásban részesülő LEADER a vidékfejlesztési politika fontos elemévé vált, és egész Európában széleskörűen elfogadott. A helyi fejlesztés 2007 óta a szakpolitika végrehajtásának eszközévé vált az európai halászati szektorban is.

A CLLD olyan konkrét eszköz, amely a régiók alatti szinten használható, és helyi szinten egészíti ki az egyéb fejlesztési támogatásokat. A CLLD képes mozgósítani és bevonni a helyi közösségeket, szervezeteket, hogy azok hozzájáruljanak az Európa 2020 stratégiában kitűzött intelligens, fenntartható és inkluzív fejlődéshez, a területi kohézió támogatásához és a konkrét szakpolitikai célkitűzések teljesüléséhez.

A közösség által irányított helyi fejlesztés fő céljai a helyi közösségek ösztönzése az integrált, alulról építkező megközelítések kidolgozására olyan körülmények esetén, amikor strukturális váltást igénylő területi és helyi kihívásokra kell reagálni. Cél a közösségi kapacitások fejlesztése és az innováció ösztönzése (beleértve a társadalmi innovációt is), a vállalkozói tevékenység és a változásra való képesség fejlesztése, megelőzve a közösségek és területek kihasználatlan lehetőségeinek fejlesztését és felfedezését. A közösség által irányított helyi fejlesztések a közösségen belüli részvétel növelésével elősegítik a közösségi irányítást. Továbbá segítik a többszintű kormányzást a helyi közösségek számára olyan struktúrát biztosítva, amelyen keresztül minden területen teljes mértékben részt vehetnek a kitűzött célok megvalósításának alakításában.

### 2.3.3 Lecke a vadludaktól

Egy vadludakról szóló tanmese szerint sokat tanulhatunk a vadludak viselkedéséből, hogy az összefogás, a közös célok miként hatnak a csoport tagjaira.

A vadlibák csoportosan V-alakban szállnak. Repülés közben mozgatják szárnyukat, s a levegő felhajtóereje fenntartja a következő libákat. Így lehetséges, hogy 71%-kal hosszabb távolságot tudnak megtenni, mintha csak egyetlen pár repülne. Amikor a vezető liba elfárad, egy másik veszi át a helyét az élen. Lehet, hogy ő nem a legöregebb, a többiek mégis egyként követik. Folyamatosan minden vadlibára rákerül a sor. Repülés közben a hátsó vadlibák hangosan gágognak, hogy az elsőket biztassák erőfeszítéseikben.

Ha egy vadliba kirepül a sorból, és egyedül próbál célhoz érni, azonnal lelassul, mert nem segíti őt többé a többi vadliba szárnycsapásai biztosított felhajtóerő. Így gyorsan visszarepül a sorba, hogy repülése könnyebbé váljon a társai erőfeszítése által.



17 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 támogattott. Az URBAN közösségi kezdeményezés 1994 és 1999 között működött.

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

## 2.4 Szövetség az Élő Tiszáért – egy fenntartható fejlesztés

A Szövetség az Élő Tiszáért (SZÖVET) 2006. június 29-én alakult meg Nagykörűben, és azóta is töretlenül folytatja munkáját. 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 Szövetség olyan gazdálkodási mintákat kíván elterjeszteni, melyek megvalósítják ember és folyó fenntartható együttélését: a tájak adottságainak megfelelnek, az élet gazdag változatosságát gyarapítják, és a tájban élő emberek boldogulását segítik elő.

cél megvalósítása érdekében együttműködésre hívták a tiszai Alföld önkormányzatait, gazdálkodóit, a tudomány képviselőit, 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, alacsonyak a jövedelmek. A falvak lakosságában egyre nagyobb arányban vannak az idősek, a fiatalok közül sokan elköltöznek. A SZÖVET olyan megoldásokat kíván kidolgozni és megvalósítani, amelyek képesek e gondokat egységesen kezelni.

A SZÖVET megalakulását és munkáját segítette az „Élő Tiszáért” elnevezésű program 2008-ig. A 2005-ben indult, hároméves programot a Környezetvédelmi Világalap forrásai-ból (GEF) az ENSZ Fejlesztési Programja (UNDP) támogatta. Társfinanszírozóként a Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium (KvVM) segítette a munkát. E program célja volt, hogy a biológiai változatosság megőrzését, gyarapítását szolgáló ártéri tájgazdálkodási rendszert tegye meghatározó gazdálkodási formává a Tisza vízgyűjtőjén. Célja tehát egybevágotta a SZÖVET céljaival. Az „Élő Tiszáért” Program a SZÖVET „saját lábára állását” támogatta 2007 őszéig a működési feltételek egy részének megteremtésével, a forráskeresésben, tanácsadással, és egyéb technikai segítségnyújtással.

Az „Élő Tiszáért” Program tette lehetővé a Biodiverzitás Pályázati Mikroalap meghirdetését 2006 decemberében. Az azóta lezárult és elbírált támogatási lehetőség a SZÖVET hat akciócsoportjának területén működő 50 egyéni gazdálkodó, illetve szervezet számára ítélt oda összesen közel 40 millió forintot. Egy-egy pályázó maximum 950 ezer forint összeget kaphatott. A támogatás segítségével a helyi, természetkímélő gazdálkodást elősegítő tevékenységek valósulhattak meg.

Az alapításkor 38 fős taglétszám mára 70 főre (a Mikroalap nyertes pályázóival együtt 120-ra) emelkedett. Tagjaink elsősorban 7 Kistérségi Akciócsoportunk (KACS) területéről kerülnek ki. A SZÖVET-nek a Beregben, a Bodroghözben, a Kesznyéteni Tájvédelmi Körzet környékén, a Borsodi Mezőségben, Nagykörűben 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. Tájgazdálkodási kezdeményezések megvalósításában, helyi termékek értékesítésében, pályázatok keresésében és elkészítésében segítenek az érdeklődőknek.



### **2.4.1 Élő Tisza védjegy**

A (SZÖVET) bejegyeztette az „**Élő Tisza**” védjegyet. A védjegy célja, hogy a Tisza menti gazdálkodók, szállásadók, termék előállítók, szolgáltatók számára segítse a piacra jutást. 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. 2011-ben a csatlakozás ingyenes volt. A védjegy a fogyasztónak különleges minőséget kínál. Ezért a felhasználók a szerződésben vállalják, hogy termékük megfelel a nyilatkozatban foglaltaknak.

## Kérdések

- 1) Sorolja fel a közösség jellemzőit!
- 2) Mutassa be Arnstein létráját!
- 3) Az EU hány szintre bontja a társadalom bevonását rendszerező kategóriarendszert, és melyek ezek?
- 4) Melyek a bevonás elengedhetetlen feltételei, és milyen kockázatai vannak?
- 5) Melyek a kiemelt figyelmet érdemlő szempontok?
- 6) Ismertesse a részvételen alapuló költségvetés tervezés előnyeit és kockázatait!
- 7) Milyen új integrált eszközöket ajánl az EU a 2014-2020-as programozási ciklusban?
- 8) Mi a fenntartható fejlődés koncepciója?



### 3. Közösségi tervezési technikák, a folyamat támogatásához szükséges készségek és képességek

#### 3.1 Közösségi tervezési technikák

A közösségi tervezési technikák alatt az olyan praktikus módszertanokat kell érteni, amelyek hozzásegítik a folyamatban részt vevőket, hogy minden résztvevő ötlete, észrevétele, véleménye megjelenjen, belekerüljön egy közös álláspontot tükröző dokumentumba.

Ezen technikák alapvető jellemzője, hogy egyszerű, a közös gondolkodás, tervezés elősegítése érdekében kifejlesztett praktikus módszertanok. A közös munka során valamilyen szabályrendszer mentén és általában könnyen kezelhető, használható különböző eszközök (tábla, rajzpapír, öntapadós cetlik stb.) felhasználásával biztosítja, hogy kialakuljon a résztvevők konszenzusos álláspontja.

A folyamat sikerét nagymértékben meghatározza, hogy a nemzetközi viszonylatban is bevált, és a szakirodalomban megtalálható, úgynevezett közösségi tervezési technikákat jól tudjuk-e alkalmazni. E technikák, trükkök egyszerűek, ugyanakkor játékszabályaik nem véletlenül alaposan kidolgozottak – ahogy a kártyajátéknál, úgy itt is döntő, hogy valaki ismerje és betartassa ezeket, különben az adott módszer veszít hatékonyságából, vagy akár teljes kudarcot is vallhat. A jól alkalmazott technikával viszont biztosítani tudjuk, hogy rövid időn belül (akár fél óra alatt) az adott csoport valamennyi tagja megnyilatkozhatson egy témában, véleménye bekerüljön a közösbe, és az mindenki számára láthatóvá, értelmezhetővé váljon. Mint ahogyan az előző fejezetben már bemutattuk, e technikák használatának fontossága abban rejlik, hogy a sokszor parttalan, nehezen kezelhető megbeszéléseket strukturálják, pontosan megjelölik az elvégzendő feladatokat és a folyamat során elvégzendő lépéseket, és rögzítik az időkereteket. Alkalmazásuk során biztosítható az érintettek egyenlő mértékben való részvétele, és hogy az egyes megbeszéléseken, műhelymunkákon mindenki véleménye megjelenhessen. Az egyes lépésekhez kapcsolódó konkrét közös munkák gyors eredményekhez vezetnek, ezáltal a hatékonyság és a kézzelfogható eredmények motiválják, sikerélményhez segítik a résztvevőket.

A tervezési technikák oszthatóak aszerint, hogy verbálisak vagy vizuálisak. Például az interjúkészítés, kérdőívezés verbálisnak tekinthető, míg a modellezés, ábrázolás inkább vizuális. A verbális technikák alkalmazása esetén az információszerezés szakaszos. A vizuális technikáknál a facilitátor katalizál, segít, a résztvevők kreatív elemzést végeznek. Alkalmazásuk során nagy előny, hogy a közösség generálja a közös, helyi elemzést, és a közösen létrehozott információ közösen elfogadott tudássá válik, és a létrehozók, a helyi résztvevők számára bármikor, további felhasználásra is rendelkezésre áll. Célszerű a tervezési technikák kombinálása az adott helyzethez, a felmerült kérdésekhez igazodva. Megfelelően alkalmazott kombinációval és sorrenddel érhetjük el azt, hogy lépésről lépésre kialakuljon egy mindenki által elfogadott közös platform, amire alapozva közösen megalkotható egy közös, a résztvevők számára elfogadható jövőkép. A módszerek kombinációja és sorrendje az adott szituáció függvénye, ezek kiválasztását és megfelelő alkalmazását a facilitátor irányítja. A motiváció elengedhetetlen a közösségi részvételhez, ezért nagyon megfontoltan kell kialakítani azokat az egymást követő akciókat, amelyek ösztönzően hatnak, generálják az érintettek részvételét, amivel ösztönözhető az érintettek aktivitása a tervezési folyamatban.

Alapvető lépések lehetnek a következők:<sup>19</sup>

- a helybéliek körében nyilvános szóbeszéd 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.

Azokon a területeken érdemes először elkezdeni 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 találkozó 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.

**Ezek alapján – összhangban a 2. fejezetben leírtakkal – rögzíthetjük a közösségi tervezés (és cselekvés) minimális feltételeit:**

- erős motiváltság;
- meghatározott, elérhető célok, átlátható folyamat (sikerélmény);
- erős vezető személyiségek (facilitátor, folyamatsegítő) jelenléte – akár külső vagy belső;
- a folyamatot kézben tartó szervezeti háttér (önkormányzat, civilek);
- elegendő mennyiségű idő rendelkezésre állása.

### 3.2 Az önkormányzatok szerepe

A tudat- és szemléletformálásban kiemelt szerepük van az önkormányzatoknak. A helyi szereplők elhivatottsága, lelkesedése, tudatos magatartása és aktív közreműködése nélkül nem lehet tartósan helyi növekedést elérni, megerősíteni, hosszú távon fenntartani azt. Rendkívül hangsúlyosak tehát azok a tevékenységek, amelyek a tudatos fogyasztási, vásárlási szokások kialakítását célozzák: Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok identitás erősítése

19 Beke Pál: A közösségfejlesztés sárospataki lehetőségei. [http://www.zemplenimuzsa.hu/07\\_1/beke.htm](http://www.zemplenimuzsa.hu/07_1/beke.htm)

(mindenekelőtt a fiatalok körében), és általános szabályként a helyi erőforrások, termékek, szolgáltatások, tudás előnyben részesítése. Például az önkormányzat saját beruházásainál előnyben részesíti – a közbeszerzési szabályok betartásával – a helyi terméket, a helyi vállalkozót, a helyi munkaerő alkalmazását, vagy a településfejlesztési koncepció kidolgozása során bevonja a helyi érintetteket, valamint reálisan, de kiemelten figyelembe veszi a helyi adottságokat és körülményeket.

Alapvető fontosságú továbbá a közösségfejlesztés, ami ugyan időigényes folyamat, de erős közösségi érzést, együttműködési készséget, konfliktuskezelési képességet adhat. A közösségi részvétellel történő tervezés gyakorlati tapasztalata is hozzájárul az egészséges csapatszellem kialakításához, az önmérséklet, a szolidaritás megjelenéséhez, erősödéséhez. Ezen a területen is kiemelt felelősség hárul az önkormányzatra és választott képviselőire.

### 3.3 A folyamat támogatásához szükséges készségek és képességek

#### 3.3.1 A hatékony vezetés és a facilitáció

A facilitátor jelentése nem teljesen körülhatárolt: ugyanis egyes esetekben segítő, 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 *Kézikönyv a részvételen alapuló tervezéshez* (VÁTI 2005) című kiadvány szerint a sikeres, fenntartható fejlesztési folyamathoz gondosan át kell gondolni, hogyan vonjuk be az érintettek különböző csoportjait, és hogyan tartjuk fenn elkötelezettségüket.

Nagyon fontos a támogató intézményi környezet létrehozása is. A kiadványban a sikerhez négy kulcsfeltételt tárgyalnak:

- 1) a hatékony facilitáció és vezetés megteremtése;
- 2) a szükséges emberi kapacitások megteremtése;
- 3) helyes folyamat megtervezése, amely mobilizálja és fenntartja az érintettek részvételét, valamint
- 4) támogató intézményi elrendezések létrehozása, illetve adaptálása.

Nagyon nehéz, komplex feladat a különböző csoportokat rábírn – az önkormányzattól kezdve a vállalkozásokon keresztül a helyi közösségekig – arra, hogy együtt dolgozzanak, és összetett társadalmi, környezeti és gazdasági problémákat oldjanak meg.

Az ilyen folyamatok központjában a facilitáció készsége áll, amely egyszerűen az arra való tudás és képesség használata, hogy miként kell segíteni az embereket a változás érdekében végzett együttműködésben. A hatásos facilitáció létfontosságú bármely olyan kezdeménye-

#### A jó facilitátornak

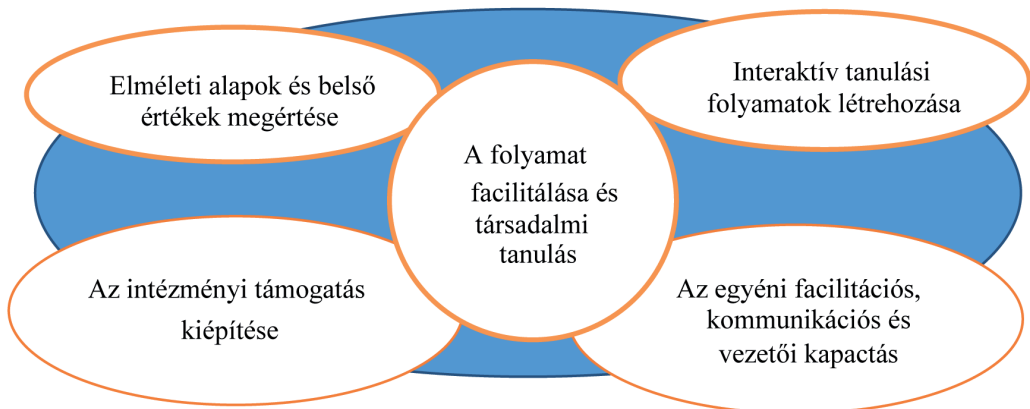
- világos elképzelése van arról, amit megpróbál elérni;
- megalapozott tudása van a vonatkozó elméletek, feltételezések és értékrend, a változás létrehozására vonatkozóan;
- rendelkezésére áll az ismeret a részvételen alapuló módszerek, eszközök és technikák vonatkozásában; valamint
- rendelkezésére állnak a facilitátor szerep átvételéhez szükséges személyes kvalitások és készségek.

zés számára, amely során az azonos társadalmi csoportba tartozó különböző személyek első alkalommal találkoznak, hogy együtt dolgozva azonosítsák és elérjék közös céljaikat.

Fontos felismerni, hogy egy fenntartható közösségi tervezési folyamat facilitációja több mint csupán a találkozók és műhelymunkák levezetése: magában foglalja egy olyan részvételen alapuló folyamat tervezését és vezetését is, amely akár éveken át folytatódhat. Mindezekon túl a facilitáció és a vezetés, irányítás között érzékeny kapcsolat áll fenn. A facilitált folyamat nem működik igazán jól olyan helyzetekben, ahol a különböző érintett csoportok irányítása fentről lefelé irányuló, és nem részvételen alapuló. A facilitáció megköveteli a figyelmes hallgatás, a jó kommunikáció és a konstruktív konfliktuskezelés kultúrájának megteremtését az összes bevont csoport vezetője és tagjai közt.

A facilitáció művészet. Az emberi, intézményi kapcsolatok összetettek és folyamatosan változnak. Ennek a társadalmi komplexitásnak a kezelése a kívánt változás elősegítése érdekében figyelemre méltó éleslátást és ügyességet követel meg.

Számos különböző módszer és eszköz áll a facilitátor rendelkezésére, amelyeket használhat adott alkalommal, vagy tudatosan felépített módszertanná, illetve egy megtervezett folyamattá állíthat össze. Természetesen a folyamat ritkán alakul pontosan terv szerint, így a folyamatot támogató szakértőnek rendelkeznie kell azzal a készséggel és tapasztalattal, hogy bármikor képes legyen változtatni és javítani az alkalmazott módszertant a gyakorlat során.



3. ábra: A részvételen alapuló folyamatok facilitálásának keretszerkezete<sup>20</sup>

A jó facilitátornak alaposan át kell látnia a részvételen alapuló fejlesztés elméleti, módszertani és intézményi szempontjait.

Összességében elmondhatjuk, hogy a facilitátor az a személy, akinek a feladata, hogy elindítsa, kezdeményezze, segítse és megkönnyítse a folyamatok működését (latin: *facilitas* – könnyűség, könnyedség). Feladatának lényege, hogy nem vezet, csak a háttérből koordinálja a célcsoportok tevékenységét. A demokratikus szakmai tevékenység sajátos formájaként foghatjuk fel, hiszen több szakterületen is alkalmazzák (oktatás, tervezés, döntéshozatal), ahol a csoportok kommunikációja elsődleges fontosságú egy tevékenységsor gördülékeny tételében. A facilitátorok képzése jórészt gyakorlati jellegű a feladatok összetettsége és a

<sup>20</sup> Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon. Kézikönyv a részvételen alapuló tervezéshez. VÁTI, 2005. alapján.

nagyarányú készségfejlesztés miatt. Fontos szerepük van a részvételi folyamatokban az aktivitás és a konstruktív együttműködés fenntartásában. Ismétlésképpen, a facilitátor feladatai többek közt: világos, egyértelmű fogalmazás; kis- és nagycsoportos együtt gondolkodás motiválása; vita kezdeményezése, levezetése (a beszélgetés mederben tartása, konfliktuskezelés), következtetések összefoglalása stb.

### **3.3.2 Hatékony és inkluzív folyamat tervezése**

Egy hatékony és inkluzív tervezési folyamat legnagyobb kihívása, hogy mobilizálja, mozgósítsa a csoportok széles körét egy adott helyzet megoldása érdekében. A hatékonyság, gyorsaság és a bevonás elvárása között állandó a feszültség. Ugyanakkor, ha az emberek egy kis csoportja a szélesebb közösség és fontos érintett csoportok támogatása és megértése nélkül halad előre és hoz döntéseket, illetve tesz lépéseket, ők is megbuknak a támogatás és elkötelezettség hiányának következtében.

Már a folyamat legelején fontos a közösségi támogatás kiépítése. Ennek kulcsa a helyi érintettek kezdetektől történő bevonása, mivel ez lehetővé teszi számukra a jövőkép kialakítását, a magas szintű részvétel vállalását, és hogy a folyamatot sajátjuknak érezzék. A térségi kezdeményezések jelentős támogatást követelnek számos különböző szereplőtől. A közösségnek bíznia kell abban, hogy az aggodalmait és javaslatait nem csupán meghallgatják és mérlegelik, hanem végül a térségi kezdeményezés a teljes közösség, és nem csak néhány befolyásos ember számára hoz majd előnyöket. A helyi fejlesztés folyamatának fő feladata az elkötelezettség és kapacitás megteremtése.

#### **A jó folyamat megtervezéséhez a következőket kell figyelembe venni:**

- az egyének és a különböző csoportok közti bizalom erősítése;
- annak biztosítása, hogy a folyamat vezetőit és facilitálóit, valamint magát a folyamatot legitimnek tartsák a legfontosabb érintett csoportok;
- a kreativitás és innováció inspirálása (az új problémákat nem lehet a régi módon gondolkodva és cselekedve megoldani);
- erős partnerség és hatékony csapatok megteremtése, amelyek megküzdnek a nehéz problémákkal, és hatékonyan kezelik az érdekkülönbségeket és konfliktusokat;
- a szerepek és felelőségek tisztázása, és az egyének és csoportok beszámoltatása a teljesítésről, valamint
- az egyének és csoportok számára lehetőséget nyújtani arra, hogy hatékonyan hozzájárulhassanak a tervezési folyamathoz és a kivitelezéshez.

A fentiekből láthatjuk, hogy egy jó facilitátor a már nevesített készségeken, képességeken túl egyúttal bölcs, jós, tanító, orvos, tanácsadó és szakértő is. Belátható, hogy ez összességében majdnem lehetetlen, hiszen egymásnak ellentmondó szerepek is megjelennek. Ezért az ellentmondások feloldására a javaslat, hogy a folyamatban jelentkező adott feladathoz, helyzethez kerüljön meghatározásra a szerep. Szükség esetén a szakértői és más helyzetben a folyamat-tanácsadói vagy mediátori szerep kerüljön előtérbe.

### 3.3.3 Dánia és a konszenzus konferencia<sup>21</sup>

A Dán Technológiai Tanács több módszert is kifejlesztett és gyakorlatba ültetett arra vonatkozóan, hogyan lehet hatékonyan és hatásosan széles körű részvételre alapozott 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 konszenzus konferencia nevet kapta. Számos konfliktussal terhelt téma megvitatására alkalmazták eddig a módszert.

A konszenzus konferencia „laikus” tagjait úgy válogatják ki, hogy a teljes népeiséget lefedő regionális és 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 sokfélebb legyen a civil panel (kor, nem, iskolázottság, foglalkozás és lakhely szerint). Másfelől arra ügyelnek, hogy abban az értelemben csak „laikusokat” válasszanak ki, hogy a kiválasztottak egyike sem rendelkezhet speciális tudással vagy érdekeltséggel a vitatandó témát illetően.

A konszenzus konferencia 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 nem kívánatos irányairól. Véleményüket pedig konszenzusra jutva írásban kell megfogalmazniuk. A konszenzus konferencia lényegében azt célozza, hogy dialógus teremtésével áthidalja azt a szakadékat, 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, amely kiemelt jelentőséget tulajdonít annak, hogy az állampolgárok valóban rendelkezzenek azzal a lehetőséggel, hogy közvetlenül befolyásolni tudják az életüket érintő átfogóbb, társadalmi-politikai és köztük a technológiai kérdéseket is.

A konszenzus konferencia végső dokumentumát, amely tartalmazza a „laikus” panel közpolitikai ajánlásait, valamint a szakértők előadás anyagait, a dán parlament valamennyi képviselője megkapja. A konszenzus konferencia módszere nem vindikálja magának azt, hogy a dán lakosságra nézve reprezentatív vélemény fogalmazódik meg munkájuk során, azonban a dán politikai kultúrában ettől még legitim erővel rendelkezik a konszenzus konferencia végeredménye.

---

21 Pataki György: Bölcs laikusok. *Civil Szemle*, 2007/3–4. alapján.

## Kérdések

- 1) Melyek a közösségi tervezés minimális feltételei?
- 2) Mutassa be, milyennek kell lennie egy jó facilitátornak!
- 3) Mit kell figyelembe venni a jó folyamatok megtervezésekor?
- 4) Mit követel meg a hatékonyság érdekében a facilitáció az összes bevont csoport vezetője és tagjai közt?
- 5) Melyek a részvételen alapuló folyamatok facilitálásának keretszerkezetének elemei?
- 6) Ismertesse a konszenzus konferencia módszerét, és hogy az ön véleménye szerint milyen előnyök származhatnak az alkalmazásából!



## 4. A közösségi tervezés gyakorlati lépései, a folyamat megtervezése

Helyi közösségi tervezést, fejlesztést bárki végezhet, meghatározó azonban a kezdeményező és szervező fél szerepe. Magyarországon találunk arra példát, hogy ez civil szervezet, magánszemély, az önkormányzat, egy vállalkozás, vagy egyéb intézmény, szervezet (bankok, takarékszövetkezetek, gazdasági kamarák, vállalkozói szövetségek). Külföldön gyakoriak a helyi gazdaság szervezésére létrehozott helyi gazdaságfejlesztési ügynökségek.

Magyarországon – különösen a kistelepüléseken – a meghatározó szerep az önkormányzaté lehet(ne). Általában elvárás is tőlük a gazdaság élénkítése, szervezése, bár ez még nem általános gyakorlat az önkormányzatok életében, de az első fejezetben taglalt megváltozott körülmények, keretek és szabályozás alapján már nem kerülhetik ki még a forrás- és kapacitáshiányos önkormányzatok sem. Ez a fejezet egy mintát kínál a közösségi tervezés folyamatára és lépéseire. Itt is hangsúlyozni szükséges, hogy a közösségi tervezés lépéseinek meghatározásakor is helyzetspecifikusan kell eljárni.

### 4.1 A tervezés fontossága

Egyetértve Eisenhowernek a tervezéssel kapcsolatos ismert mondásával, miszerint „A terv semmi, a tervezés minden.”, első lépésként tekintsük át a közösségi tervezés gyakorlati lépéseit.

A közösségi tervezés a leginkább kikerülhetetlen – és a leginkább magától értetődő – a települési szintű tervezésben. A települési szintű tervezést általában az önkormányzat kezdeményezi, de egyre gyakrabban találkozni civil szervezetek által indított tervezéssel is. Ezen a szinten a legnagyobb kihívás a személyes és érdekkonfliktusok azonosítása, kezelése, az őszinte párbeszéd kialakítása, a valós problémákkal való szembenézés. A tervezési technikák között ezért nagy jelentőséget kapnak a közösségfejlesztésben is alkalmazott, vagy abból átvett megoldások. A facilitátor személye, szerepe ezen a területi szinten a legmeghatározóbb. A települési szintű közösségi tervezésben lehetőség van akár valamennyi érintett – a település valamennyi lakosa – bevonására. A tervezés eszközeit és kommunikációját úgy kell megválasztani, hogy megfelelő legyen a fejlesztő szakmákban, a szakmai nyelvezetben nem jártas lakosság megszólítására. Különösen nagy figyelmet kell fordítani a hátrányos helyzetű lakosság bevonására, amelyhez gyakran szükségünk van újszerű megoldások alkalmazására, nagyobb odafigyelésre, több időre, mint más, jobban szervezett csoportok esetén.

A települési szint tipikus fejlesztési dokumentumai: településfejlesztési koncepció, településszerkezeti terv, településrendezési terv, intézményfejlesztési tervek, gazdaságfejlesztési program, környezetvédelmi program, civil együttműködési és cselekvési program stb.

A közösségi tervezés során a jövőválasztásos tervezés kiutat jelenthet a választási ciklusokhoz kötött tervezési sémából. Az önkormányzatok négyéves működésükre állítanak össze fejlesztési programokat, ez azonban nem feleltethető meg egy települési vagy térségi fejlesztési stratégiának, hiszen korlátozott időtartamra, és az önkormányzat tevékenységeire vonatkozik. Ezek a folyamatok jellemzően sok időt igényelnek a kitűzött célok elérése érdekében, ezért célszerű a hosszú távra tekintő jövőképet, koncepciót, stratégiai programot is elkészíteni az érintettek bevonásával.



## 4.2 A közösségi tervezés gyakorlati lépései<sup>22</sup>

A következő fejezet gyakorlatias lépések sorozatán keresztül, kvázi időrendben mutatja be a folyamat elméletileg egymást követő lépéseit. A jegyzet ezen része egy mintát kíván adni a bevonást és a közös munkát koordináló vezetőnek, tervező csoportnak. A feltüntetett időrend opcionális, hiszen a közösségi tervezés során előre nem tervezhető tényezők miatt ezek újragondolása, folyamatos értékelése elengedhetetlen. 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, de meglehet, hogy fordítva kell gondolkodnunk, ha adottak az erőforrások (például szorító időkorlát), és ehhez kell reálisan vállalható célokat, elvárásokat behatárolnunk.

### 1) A tervezés előkészítése

#### 1.1 Támogatók/segítők felkutatása

Mielőtt nekikezdünk a munkának, fel kell térképezni a helyi közösséget, a potenciális segítőt. A közösségi tervezés legnagyobb kihívása az érintettek megszólítása, bevonása, ezért ennek előkészítését, tervezését a lehető legkorábban meg kell kezdeni. Meg kell tudnunk válaszolni a kérdést, hogy rendelkezésre állnak-e a helyi segítők (kikre támaszkodhatunk?).

Fontos, hogy amikor egy, a közösséget érintő fejlesztés, változtatási szándék körvonalazódik, akkor ez élvezze néhány befolyásos helyi személy bizalmát, támogatását. Attól függően, hogy ki a közvetlen kezelője, gazdája az ügynek, vizsgálja meg, hogy ez adott-e, és ha nem, akkor érdemes megnyerésükre időt és energiát áldozni, mert megtérül a későbbiekben. A részvételen alapuló tervezés csak akkor lehet eredményes, ha a kezdeményező és a tervező motivációi őszinték és átláthatók, ha az érintettek valóban beleszólási lehetőséget kapnak az őket érintő fejlesztésbe. Amennyiben ez teljesül, úgy nem lesz nehéz megnyerni a helyi kulcsszereplőket a folyamat támogatására – mindössze megfelelő mennyiségű és minőségű kommunikáció kérdése, hogy az érintettek valamely képviselője az ügy mellé álljon.

#### 1.2 Támogató helyi intézményrendszer

Adott esetben – komplex, integrált, sokszereplős fejlesztéseknél – szükségünk lesz egy támogató helyi intézményre, intézményrendszerre. Ez általában egy fejlesztési bizottságból, valamint különféle munkacsoportokból áll. A bizottság formálisabb és a közösségi tervezési folyamat döntő lépéseit hivatott felügyelni, illetve szükség esetén döntéseket hozni. Amennyiben nem áll rendelkezésre egy meglévő bizottság vagy működő munkacsoport, akkor a közösségi tervezésben aktívnak ígérkező helyi kulcsszereplőkkel – térségfejlesztési projekt esetén általában polgármesterekkel, intézményvezetőkkel, civil vezetőkkel – egy alakuló ülés során az adott feladatra létrehozhatunk egy meghatározott tagságú bizottságot, majd a munka előrehaladtával az adott feladatokra a munkacsoportok bármikor, még ennél is informálisabban létrehozhatók. A részvételen alapuló tervezés sikere szempontjából döntő fontosságú a helyi támogató intézmény (helyi fejlesztési bizottság) összetétele. Egyrészt minden tagnak elkötelezettnek kell lennie a folyamat egésze – és nem csak a végeredménye – iránt, másrészt reprezentálnia kell a legfontosabb döntéshozókat (polgármesterek, intézményvezetők, civil vezetők), a tervezésbe bevonandó csoportokat (vállalkozók, civi-

<sup>22</sup> Területfejlesztési füzetek 1. Segédlet a közösségi tervezéshez. Bp., 2010. alapján.

lek, egyéb érdekelt). Amennyiben meglévő bizottságot veszünk alapul, esetleg a tervezési munka időtartamára kibővíthetjük egyéb érintett személyekkel.

Mielőtt elkezdünk dolgozni a szélesebb körben bevont érintettekkel, a helyi támogató intézménybe (bizottságba) bevont személyek számára fel kell vázolnunk a tervezési folyamat alapvető elképzeléseit. A folyamat aktuális elképzelése természetesen változhat a későbbiekben. Fontos azonban, hogy a tervezési folyamatot koordináló, ellenőrző személyek egyetértésnek, és ugyanazt kommunikálják a munka beindításakor.

### *1.3 Kapacitásfejlesztés*

A sikeres közösségi tervezés megkövetel bizonyos készségeket és ismereteket a tervező csoport, illetve bizonyos szintű bevonás esetén a helyi szereplők részéről is. Amennyiben nem végeztünk még közösségi munkát, nincsenek ilyen irányú tapasztalataink, érdemes felfognunk néhány szakkönyvet, amelyek a facilitációs készségek elsajátításában segítségünkre lehetnek. Komplexebb, hosszú távú részvételi tervezés vagy egyes feladatok delegálása esetén szükség lehet a helyi munkacsoporttagok felkészítésére is. Nagyobb léptékű, hosszú lefolyású közösségi tervezés során akár egy facilitációs képzés költségeit is be lehet tervezni, és ezen a helyi közösség tagjaival együtt részt venni. Az ilyen befektetés természetesen a közösség további munkája, önállósodása, a közösségfejlesztése szempontjából is igen hasznos.

### *1.4 Az érintettek azonosítása, elemzése*

A részvételen alapuló tervezési folyamat első, és egyben sorsdöntő kérdése, hogy a fejlesztés érintettjeinek bevonását – a céljainknak megfelelően – jól tervezzük-e meg? Már az érintettek azonosítása sem egyszerű feladat, ráadásul általában különféle virtuális érdekcsoportokat kell képeznünk a gyakran egyszerre több csoporthoz is sorolható személyekből. Nehezíti a helyzetet, hogy a valós érdekcsoportok egy részének semmilyen intézményesült szervezeti háttere, képviselője nincs (például kerékpárral közlekedők, kisgyerekes anyukák stb.), adott esetben mégis szeretnénk az ő igényeiknek, érdekeiknek is megfeleltetni a fejlesztést. A különböző érdekcsoportokat különböző szinten, különböző módon kell és lehet megszólítani, bevonni a tervezési folyamatba.

Mindez igen átgondolt tervezést és előkészítést igényel, amely nélkül a bevonás szinte biztos kudarcra van ítélve. Az érintettekkel kapcsolatos munka részletes bemutatására a [9. fejezetben](#) kerül sor.

## **2) A tervezési folyamat megtervezése**

Az érintettek bevonásának megtervezése mellett, illetve közvetlenül utána a közösségi tervezési folyamatot több szempontból is elő kell készítenünk. A közösségi tervezés egy folyamatosan fenntartott, visszacsatolós tanulási folyamat. Nagyon fontos, hogy a tervező csoport végig gondolja és részleteiben is megtervezze a közös munka menetét, de legalább ennyire fontos, hogy folyamatosan értékelje annak részeredményeit, és ezek tükrében módosítsa, alakítsa az előre megtervezett ütemezést. Ha komolyan vesszük a feladatot, akkor nyilván nem mehetünk tovább egy meghirdetett, de érdeklődés hiányában gyakorlatilag elmaradt találkozó után, hanem meg kell próbálnunk a tapasztalatokból tanulva az adott csoportot akár teljesen más módon megszólítani.

A bevonás tervezett mértéke, szintje is változhat, amennyiben például jó együttműködő partnerekre találunk az érintettek körében.

### 2.1 Előzetes helyzetértékelés

Első körben be kell azonosítani a meghatározó intézmények, döntéshozó testületek stb. formális struktúráit. A kulcsszereplőkkel folytatott beszélgetésekkel, interjúkkal el kell végezni a közösségi helyzetfeltárást, problémaelemzést. Mindez elengedhetetlen annak érdekében, hogy már a folyamat legelején tisztában legyünk a fejlesztést kiváltó tényezőkkel, a kiinduló állapottal, a közösség alapvető hiányaival és szükségleteivel. Minél komplexebb, integráltabb egy fejlesztési projekt, annál több „puha” tényezőt kell figyelembe vennünk. A településen/ térségen belüli erőviszonyok, a személyes kapcsolatok hálója a statisztikákból nem olvasható ki, ugyanakkor a helyi folyamatokra meghatározó hatással van. Általában érdemes négy-szemközt nyíltan rákérdezni a különféle érzékelhető vagy feltételezett konfliktusokra, hiszen ezeket a legtöbb esetben senki nem titkolja, csak éppen a közösség mindennapos együttélése során a szőnyeg alá kerülnek.

A konfliktusok feltárásának jó eszköze a fókuszcsoportos beszélgetés, ahol hasonló, vagy éppen ellentétes véleményű embereket ültetünk le szabad beszélgetésre. A feltérképezett viszonyokat, konfliktusokat nem kell írásban is dokumentálnunk, bár a helyzetfeltárás rögzítésekor érdemes minél több ilyen tényezőre is – akár az érintettek megnevezése nélkül – kitérni.

Általában számos tervelőzménnyel rendelkezünk egy-egy témában. Ezek elemzése az előzetes helyzetfeltárás fontos része lehet, s azt a célt jól szolgálja, hogy a folyamatot koordinálók megismerjék a problémák megoldására tett korábbi erőfeszítéseket. A korábbi tervek helyzetfeltáró munkarészből általában értékes információkat is nyerhetünk. A közösségi tervezés során a korábbi tervek tartalmi értelemben nem mérvadóak, mindemellett ezek is egy-egy véleménynek tekinthetők.

### 2.2 Erőforrás-szükséglet felmérése

Mint az az előző fejezetekből látszik, a közösségi tervezés általában nagyobb és nehezebben tervezhető erőforrás-szükséglettel rendelkezik, mint a szokásos, szakértői tervezés. A tervezés előkészítése során végig kell gondolnunk, hogy rendelkezünk-e a megfelelő erőforrásokkal.

Az idő tervezése is kritikus tényező. Meg kell tervezni, hogy mennyi idő áll a rendelkezésünkre, fel kell mérni, hogy mennyi idő alatt érhetjük el a tervezési folyamat mérföldköveit. Ez különösen fontos információ a tervezésben részt vevő partnereink számára. Amennyiben limitált az időnk, vagyis határidőre eredményt kell elérnünk, úgy ezt be kell kalkulálnunk a tervezésbe. Ilyenkor az elvárásainkat kell az idő függvényében kezelni, így meghatározhatunk minimum elvárásokat, amelyek teljesülése nélkül sikertelennek könyveljük el a közös munkát, illetve meghatározhatunk további elvárásokat, amelyek kockázatok függvényében teljesíthetők. Ha szabadabban gazdálkodhatunk az idővel, akkor jobban ragaszkodhatunk az elvárásainkhoz, és inkább a tervezés időtartamát hosszabbítjuk a kockázati tényezők szerint.

A tervezésben munkakörileg részt vevők, illetve a tervezésbe bevont külső szakértők (akár facilitátorok, akár specifikus témák szakemberei) számára rendelkezésre kell állnia a megfelelő anyagi háttérnek. A bérek mellett számolhatunk a kommunikációs tevékenység esetleges költségeire (például nyomdaköltség), szükség esetén terembérletre, vendéglátásra, szállásköltségekre és így tovább.

Meg kell vizsgálnunk, hogy rendelkezünk-e a megfelelő infrastruktúrával, eszközökkel. Egy vagy több, kisebb és nagyobb teremmel, ami alkalmas a csoportmunkára és szabadon rendezhető. Ez szükséges ahhoz, hogy kialakíthassuk a számunkra legkedvezőbb teret, és

kisebb csoportokra is könnyen oszthatjuk a társaságot. Célszerű tisztában lennünk az egyéb technikai eszközök használatával, mint projektor, flipchart (kiscsoportos munkánál esetleg több is kellhet egyszerre). Szükségünk lesz a módszerekhez használt egyszerű eszközökre, mint a falra ragasztható nagyobb csomagolópapír bármilyen, papírra írt információk rögzítésére, öntapadós cetlik (post-it), vagy direkt ilyen célra gyártott újrappozicionálható ragasztóspray, amellyel a csomagolópapír enyhén ragadóssá tehető. Végül biztosan szükségünk lesz sok-sok vastag filctollra. A tervezési folyamat során általában elég sokat kell nyomtatnunk és/vagy fénymásolnunk, ennek biztosítására is gondolnunk kell.

### *2.3 Keretek, célok pontosítása, annak meghatározása, hogy mikor tekintjük sikeresnek a folyamatot*

Fontos, hogy előzetesen meghatározzuk, hogy a tervezési folyamattal mit akarunk elérni, és mi az, aminek megoldása most nem lehet feladatunk. Ez természetesen közös(ségi) ügy, ezért a tervezés fókuszálása, mandátumának kijelölése a közösségi tervezés egyik első fontos lépése.

Komplex tervezési feladatoknál (például területfejlesztés, településfejlesztés, vidékfejlesztés) alapvető kérdés, hogy mit akarunk a közös munkával elérni. Ha túl sokat merítünk, nem biztos, hogy az erőforrásaink elegendőek lesznek valamennyi téma elmélyítésére. Gyakori probléma, hogy nem világos, mi tartozik a tervezési folyamat hatáskörébe, és mi az, amin nem lehet változtatni.

Lehet, hogy egy integrált területfejlesztési tervezés során az érintettek úgy döntenek, hogy első körben például csak a turizmus fejlesztésével foglalkoznak, a többi kérdést majd egy újabb tervezési fázisban veszik elő. A határok meghúzása biztosítja, hogy az egyes érintettek ne vezessenek be újabb és újabb fókuszokat. A felmerülő igényeket érdemes rögzíteni, és amennyiben a tervezés során nem kapnak kielégítő választ, további tervezés tárgyává tenni.

Már az előkészítés során számba kell venni az érintettek feltételezhető elvárásait, ezek valódi felmérése és megbeszélése azonban csak közösen, bevonásukkal történhet. Javasolható, hogy a vezető csoport egy tagja ismertesse a tervezési folyamat nem változtatható feltételeit (időtartam, cél stb.), majd kérje fel a megjelenteket, hogy írjanak össze – mondjuk – öt dolgot, amit elvárnak a közös tervezéstől. Ehhez használhatjuk az elmetérképezés módszerét vagy a kártya-technikát (11. fejezet). A nem reális elvárásokat, a félreértéseket minél korábban tisztázni kell ahhoz, hogy ne csalódást, hanem konstruktív együttműködést generáljunk.

Fontos, hogy meghatározzuk a tervezési folyamat sikerkritériumait. Ne csak az anyagi gyarapodásban mérhető fejlődést, hanem a közösség erősödését, a készségek megszerzését, a célok, tervek meghatározását is könyveljük el sikerként, hiszen valójában ezek hosszú távon akár fontosabbak is lehetnek, mint egy konkrét fejlesztés, beruházás.

A tervezési folyamat legelején érdemes meghatározni azokat a feltételeket és kockázatokat, amelyek hatással lehetnek a közös munka sikerére. Ezek összegyűjtését kisebb-nagyobb körben, például ötletbörzével is megtehetjük. A felsorolt kockázatokat elemezve első körben félretehetjük azokat, amelyek bekövetkezése valószínűtlen, mert ezekkel kár érdemben foglalkozni. Azonosíthatjuk azokat is, amelyek olyan fontos, úgynevezett „gyilkos” feltételekhez kötődnek, amelyek nem teljesülése esetén a tervezés ellehetetlenül, vagy értelmét veszti. Ilyen lehet például valamilyen hatalmi pozícióban lévő intézmény támogatása. Amennyiben igen valószínű, hogy egy vagy több gyilkos feltétel nem fog teljesülni, úgy alapjaiban át kell gondolnunk a tervezési munkánk célját, menetét. Emellett lesznek olyan kockázataink, amelyek nem veszélyeztetik ugyan alapvetően a teljes tervezési folyamatot,

de számítanunk kell rá, hogy egyik-másik bekövetkezik, és ezért jó, ha idejében kitaláljuk, hogyan kezelhetjük ezeket. A kockázatkezelésről részletesen a **9. fejezetben** lesz szó.

A felsoroltak miatt érdemes szélesebb körben is egy fókuszáló műhelymunkát szervezni, ahol a résztvevők közösen meghatározzák a tervezési folyamat mandátumát, a legfontosabb fejlesztendő területeket, és tisztázzák minden résztvevő elvárását, illetve körvonalaiiban a várható lépéseket.

*2.4 A tervezési folyamat lépéseinek megtervezése (mik a stratégiai lépések, figyelembe vettük-e a helyi sajátosságokat, felmértük-e az emberi erőforrás-szükségletet?)*

A folyamat mandátumának, céljának meghatározása, az érintettek elvárásainak tisztázása után meg kell terveznünk a közösségi tervezési folyamat konkrét lépéseit.

Az adott probléma függvényében meg kell határozni, hogy milyen tervezési lépésekben kívánunk haladni. Egészen leegyszerűsítve, általában szükségünk van valamiféle helyzetfeltárára, amelynek során a problémáinkat azonosítjuk és összefüggéseikben is átlátjuk, tisztázni kell a fejlesztés céljait, az elérendő jövőképet, és végül az ehhez tartozó konkrét lépéseket. A feladat jellegének megfelelően el kell döntenünk, hogy melyik terület mekkora súlyt kapjon, az erőforrásainkat milyen arányban osszuk meg ezek között.

A tervezési folyamatot érdemes hozzágáztatni a tervezésbe bevonni kívánt emberek elérhetőségéhez, napi munkabeosztásához, tekintettel lenni például mezőgazdasági időnyomokra, helyi ünnepekre. Ezzel elejét vehetjük a látszólagos érdektelenségnek, adott esetben a javunkra fordíthatunk tőlünk független eseményeket, helyi ünnepeket, falunapot stb. Ha már rendelkezünk elképzeléssel, vázlatos tervvel, folyamatábrával, el kell döntenünk, hogy a korábban már azonosított és elemzett érintetteket, érintett csoportokat a tervezés melyik fázisába és milyen módon vonjuk be. A tervezési folyamattal elérendő célok mellett tekintettel kell lenni a rendelkezésre álló erőforrásainkra, elsősorban az idő megfelelő beosztására. A bevonási folyamat megtervezésébe is bevonhatjuk az érintettek egy részét, így például a fejlesztési bizottság vagy munkacsoport részt vehet ebben a munkában.

A rendelkezésre álló személyi erőforrás elsőrendű kérdés. A támogató helyi szereplők, intézmények meglétét, kialakítását, a megfelelő készségek megszerzésének kérdéseit már tárgyaltuk. Érdemes végiggondolnunk és dokumentálnunk, hogy a tervezési folyamat egyes szakaszaiban hogyan változik az emberierőforrás-szükséglet, illetve hol lehet szükségünk olyan speciális szaktudásra (gazdasági, pénzügyi, jogi tanács, mérnöki szakvélemény stb.), amelyet külső személyektől kell igénybe vennünk.

*2.5 Kommunikációs terv (van-e adatbázis a bevont partnerek címéről, telefonjáról, tervezzük-e hírlevél kiadását, van-e honlap, készülnek-e plakátok?)*

Nagyobb, gyakran előre meg sem határozható számú helyi érintett bevonásához végig kell gondolnunk, hogy milyen kommunikációs eszközök használatával érhetjük el a bevonással kapcsolatos céljainkat. A tervezési folyamat előrehaladtával folyamatosan értékelnünk kell ezek hatékonyságát, és szükség esetén módosítanunk kell kommunikációs tervünkön.

Az alábbi kérdések merülnek fel:

- Van-e adatbázisunk a tervezésbe bevont partnerekről?
- Terveztük-e hírlevelek kiadását a folyamat során?
- Van-e a közösségi tervezési folyamatunknak honlapja?
- Van-e, és tudjuk-e használni a helyi média adta lehetőségeket, szolgáltatásokat?
- Tudjuk-e plakátokkal, hirdetésekkel segíteni a részvételt?

### 3) Helyzetfeltárás, helyzetértékelés

Minden tervezési tevékenység első lépése a megváltoztatandó helyzet feltárása, a megoldandó probléma elemzése. Csak akkor tudunk érdemi megoldást találni, ha ismerjük a problémák ok-okozati összefüggéseit, és látjuk, hogy melyek az ún. gyökérproblémák, amelyek megoldása valóban beindít egy fejlődési spirált. Természetesen a közösségi tervezési folyamatba bevont különböző háttérű érintettek más és más szemszögből látják a helyzetet, a problémák más és más aspektusa érinti őket, ezért a közösségi helyzetfeltárás alapos lefolytatása a kulcsa a sikeres tervezési folyamatnak. Ennek a részletes kifejtésére az **5. fejezetben** kerül sor.

#### 3.1 Statisztikai adatgyűjtés (mik a kulcsadatok, ellenőriztük-e az adatokat a helyiakkal, időbeli trendeket is bemutattunk-e, megtörtént-e az összehasonlítás más térségekkel?)

Tudjuk, hogy a statisztikai adatokat fenntartásokkal kell kezelni, mivel az elérhető adatok egy részét (például népszámlálási adatok) csak bizonyos időközönként gyűjtik, illetve az adatgyűjtés technikai sajátosságaiból következően előfordul, hogy nem a kívánt részletzettségben állnak rendelkezésre az adatok. Módszertanilag mégis megkerülhetetlen használatuk, hiszen ezen keresztül kaphatunk képet a térségben bekövetkezett változásokról, így tudunk összehasonlító vizsgálatokat végezni.

#### 3.2 Szükséges a helyi adatok összegyűjtése

A hivatalos adatgyűjtés sok részletre nem terjed ki, ezért szükségünk lehet saját gyűjtésű adatok használatára. Adatnak tekinthetünk bizonyos minőségi (kvalitatív) jellemzőket is, amelyeket gyűjthetünk a tervezési feladat fókuszának megfelelően. Az adatgyűjtéshez jól használhatunk különféle elektronikus vagy nyomtatott kérdőíveket.

#### 3.3 A részvételen alapuló helyzetfeltárás előkészítése (alakítottunk-e helyzetfeltáró csoportokat, megterveztük-e milyen időrendben milyen módszerrel végezzük?)

A helyi részvételen alapuló helyzetfeltárás kulcsa, hogy minél több, különböző háttérű érintett körében változatos eszközökkel tárjuk fel a helyi tudást. E tevékenység fő célja, hogy minél több információt szerezzünk az érintettek konkrét érdekeiről, igényeiről, kezdeményezéseiről, a problémákkal, trendekkel kapcsolatos benyomásaikról, amelynek során valószínűleg igen nagy mennyiségű „puha” adatot gyűjtünk össze. A részvételen alapuló helyzetfeltárás másik, nem kevésbé fontos célja, hogy a helyzettel kapcsolatban megértést generáljunk az érintettek körében, megteremtjük a változtatás igényét, illetve beindítsuk a kommunikációt.

#### 3.4 Közösségi helyzetfeltárás (SWOT, összeírtuk-e a problémákat?)

A klasszikus SWOT-elemzési technikát (belső erősségek, gyengeségek, valamint külső lehetőségek és veszélyek azonosítása) is használhatjuk közösségi tervezési gyakorlatunk során. Az erősségeket feltérképezhetjük az érintettekkel közösen, ha az adott műhelymunka minden résztvevője egy ötletbörze keretében felsorol néhány dolgot, amit az adott térségben/helyzetben szeret, amire büszke, amit megmutatna másoknak. A kialakuló lista kapcsán összegyűjthetjük, hogy mik azok a külső tényezők, amelyek veszélyeztetik ezeket az értékeket. A gyengeségek (és általában a problémák) megbeszélését irányíthatjuk úgy, hogy a pozitív attitűd megmaradjon, ha például arra kérdezzük rá, hogy mit szeretnénk néhány (5, 10) év múlva másként látni, vagy mit tehetnénk, hogy a felsorolt erősségek tovább gyarapodjanak,



hogy jobban kihasználhassuk ezeket. Az itt felsoroltak hiányát tekinthetjük gyengeségeknek, kihasználatlan (belső) lehetőségeknek. A külső lehetőségeket is áttekinthetjük, például hazai jó példák elemzésén keresztül (a technika részletes bemutatása az [5. fejezetben](#) történik).

### 3.5 További vizsgálatok elvégzése

Bizonyos esetben szükség lehet további vizsgálatok elvégzésére. Nem minden információ szerezhető be az érintettektől vagy a döntéshozóktól. Szükségünk lehet szakértői véleményekre, hatósági állásfoglalásokra, piackutatásra stb. Adott témában (például földhasználat, mezőgazdasági szerkezet, gazdaságmodellek stb.) külső szakértő cégektől is rendelhetünk alátámasztó tanulmányokat.

### 3.6 Információk összefoglalása

Meg kell vizsgálnunk, hogy dokumentáltuk-e és összegeztük-e a részvételen alapuló helyzetfeltárás eredményeit? Visszacatoltuk-e folyamatosan az információt az érintettek felé?

A vizuális tervezési technikák előnye, hogy a közösen összerakott információ mindenki számára a keletkezése pillanatától jól látható, lefényképezhető stb., mégis fontos, hogy ezeket ne csak minél gyorsabban rögzítsük, de elérhetővé is tegyük, vissza is juttassuk az érintettekhez. Ha tehetjük, tegyük közzé a közösségi tervezés honlapján, illetve összefoglaló információkat hírlevélben is megoszthatunk. Ezzel nagymértékben növelhetjük a motivációt, elkötelezettséget, hiszen a műhelymunkákon részt vevők látják, hogy az általuk mondottak a tervező csoport, illetve a közösség közös tudásbázisába is bekerültek. A helyzetfeltárás eredményeinek visszacsatolása az érintettek számára nyithatja meg az utat a stratégiai tervezés felé.

## 4) A közösségi elemzés és tervezés

A helyzetfeltárás tevékenységei nyomán kialakul a megoldandó helyzetről egy közös tudás, az ok-okozati viszonyok közös megértése. A következő lépés az egyes érintettek által vágyott jövő azonosítása, illetve ezek eredőjeként konszenzussal, esetleg kompromisszumokkal egy közös jövőkép megfogalmazása, majd az ehhez vezető lépések meghatározása.

Ennek módszerei:

- Forgatókönyvek, szcenáriók elemzése
- Jövőkép
- Stratégiai tervezés
- Operatív tervezés
- Nyomon követés

Lehet, hogy a tervezés során megfogalmazott projektek sínen vannak, és egy adott időpontban valamennyi elérkezik a megvalósítás határidejéhez. Az élet azonban nem áll meg, a külső és belső körülmények folyamatosan változnak, ezért nekünk is folyamatosan vizsgálnunk és értékelnünk kell az eredményeinket, és fel kell tárunk a további beavatkozási szükségleteket, akár korrigálva az eredeti irányokat, választott megoldásokat. A közösségi tervezés egyik alapvető jellemzője a folyamatos tanulás, így a nyomon követési tevékenység alapvető fontosságú a közösség további sikeres együttműködéséhez.

### 4.3 Egy perspektíva nem elég – egy részvételen alapuló tervezés és eredményei

Ligeti György a *Tudatosság és társadalmi integráció* című esettanulmányban<sup>23</sup> bemutatja, hogy 2009-ben „Civil szervezetek és az anti-diszkriminációs törvény végrehajtása” című program támogatásával a békéscsabai Speciális Nevelésért Alapítvány és a Kurt Lewin Alapítvány az érintettekkel közösen hogyan hívott életre egy Etikai kódexet. Az egyéves megvalósítási idő alatt az 1perspektíva elnevezésű program az érintettek széles körű bevonásával – Békéscsaba város intézményei és polgárai – közös elköteleződéssel létrehozta az etikai kódexet, mely a mindenki számára elfogadható jövő érdekében az ifjúság neveléséről szól.

A folyamat lépései:

#### 1) Megkeresések

A társadalom teljes keresztmetszetében megkeresésre kerültek az intézmények: egyház, rendőrség, önkormányzat oktatási intézmények, nonprofit szervezetek, egészségügyi intézmények, vállalkozások. A cél a kapcsolatépítés, a bevonás volt. Minden szereplővel elkezdődött a párbeszéd, hogy mi a problémájuk, mi a nehézség a munkájukban.

#### 2) Fórum

A fórum során a résztvevők megvitatták a felmerült problémákat, és megszületett a felismerés, hogy sok közös probléma van, és ezeknek több esetben közös a gyökere. A fórumon megfogalmazásra került, hogy miért jó Békéscsabán élni, mire büszkék az *1perspektíva* program résztvevői. Egy új nézőpontot kerestek, egy olyat, ahonnan rátekinthetnek saját életvilágukra megnyílnak számukra annak esélye, hogy észrevehessék azt is, ami jó. Megnyílnak annak esélye, hogy rádöbbenjenek, min kell változtatni, mi az, ami a saját felelősségük, amit már nem lehet továbbtologatni.

#### 3) Műhelymunka

Műhelymunka keretében különböző vizuális módszerek és eszközök felhasználásával (minta eszközök részletes bemutatása a 8. fejezetben) közösen dolgoztak. Együtt fedezték fel, hogy az önkormányzatok vagy a piac nemcsak azért nem képesek a társadalmi kirekesztés megszüntetésére, mert azt nem látják érdeküknek, hanem mert saját szervezeti tehetetlenségükből adódóan éppen annak a közösségi innovációnak vannak a hiányában, mely ahhoz szükséges, hogy a helyi mikrokapcsolatok feléledjenek. Ezek feltétlenül kellene ahhoz, hogy a szereplők érdeküknek tekintsék azt, hogy minél kevesebb ember kerüljön a kirekesztettség állapotába, a pálya szélére. Az *1perspektíva* program nyomán, mintegy melléktermékként egy jelzőrendszert is kialakítottak a szereplők. Ez a jelzőrendszer az érintettek közötti informális, személyközi kommunikációra épít: a felmerülő problémák idejekorán való megbeszélésének csatornáit igyekszik kiépíteni. Kiderült, hogy a közös munka hónapjai során kialakuló személyes kapcsolatok hatékonyan konvertálhatók például a veszélyeztetett fiatalok társadalmi reintegrációja érdekében.

Többek között az önkormányzat, az egészségügy, a rendvédelem, a szociális ellátórendszer és a munkaerőpiac képviselői is részt vettek a munkában: a problémák, igények feltérképezésében és a közösen vállalt alapok kialakításában, annak megfogalmazásában, hogy

<sup>23</sup> Ligeti György: *Tudatosság és társadalmi integráció – esettanulmány*. Új Ifjúsági szemle, 2010/nyár cikke és személyes ismertetése alapján.



milyen jövőre vágnak. A program nem érintette a jogszabályokat, kötelező ereje nem a kilátásba helyezett jogi szankcióban, hanem az önkéntes és aktív részvételben rejlik: a résztvevők etikai kódexet hoztak létre, melynek megalkotásával és aláírásával elfogadták annak tartalmát, egyben kötelezettséget vállaltak annak betartására.

#### 4) A program eredményei

Elkészült a résztvevők egyetértésével az etikai kódex. A program az úgynevezett gerillamarketing eszközt választotta a kommunikáció csatornájául. Vírusfilm készült (*1perspektíva nem elég* szlogenel), mely szándéka szerint azt üzeni, hogy egy élethelyzetet, egy problémát számtalan perspektívából lehet szemlélni, s ha törekszünk erre, megtalálhatjuk a megoldást. Matricák készültek, melyek eljutottak ötezer nagyvárosi fiatalhoz, illetve megjelentek Békéscsaba közterületein. A matricák egy éjszakai „gerillaakcióban” kerültek kiragasztásra. Plakát formájában készült el az Etikai kódex, annak érdekében, hogy minden érdeklődő hozzáférjen annak szövegéhez, s a város intézményei közül a lehető legtöbb látható legyen. Az etikai kódex nemcsak magyarul és angolul volt elérhető, de lefordításra került a helyi kisebbségek nyelvére is: cigányra, németre, románra és szlovákra.

A Vírusfilm elérhető az alábbi linken:

[http://www.youtube.com/watch?v=3oLZSgS\\_Pmw&feature=youtu.be&a](http://www.youtube.com/watch?v=3oLZSgS_Pmw&feature=youtu.be&a)

## Kérdések

- 1) Melyek a közösségi tervezés előkészítésének lépései?
- 2) Mely szempontokra kell figyelni az erőforrások megtervezésekor?
- 3) Mi a helyi részvételen alapuló helyzetfeltárás kulcsa?
- 4) Melyek a helyzetfeltárás, helyzetértékelés legfontosabb lépései?
- 5) Miért fontos a nyomon követés?
- 6) Mely elemeket tartja a legfontosabbnak az 1perspektíva programban?

## 5. A helyzetfeltárás, helyzetértékelés folyamata és eszközei

Jelen fejezet célja annak bemutatása, hogy milyen lépésekkel, milyen forrásokból, milyen eszközökkel és hogyan végezzünk egy 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.

### 5.1 Statisztikai adatgyűjtés

Magyarországon a statisztikai adatokat a [Központi Statisztikai Hivatal](#) (KSH) gyűjti és dolgozza fel. Az adatok jelentős részét települési szintű bontásban tartják nyilván, de vannak reprezentatív mintavétellel készülő, csak magasabb területi szinteken (általában megye vagy régió) rendelkezésre álló adatok. A KSH honlapján a „Tájékoztatási adatbázisban” lekérdezhető bizonyos adatok választott területi szintre, de egyszerre csak egy egységre (például egy településre). A KSH minden évben kiadja a [Magyar statisztikai évkönyvet](#), továbbá a különböző ágazati, illetve megyei statisztikai évkönyveket. Ma már ezek elektronikusan is elérhetőek, ami jóval könnyebbé teszi az adatok felhasználását.

Az [Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer](#), röviden TeIR tartalmaz különféle területi elemzéseket, kistérségi helyzetképeket, illetve segítségével komplex adatsorok kérhetőek le (például települési adatsorok).

A helyzetfeltáráshoz szükséges statisztikai alapadatok összegyűjtéséhez az elmúlt évek tervezési dokumentumai is nagy segítséget nyújthatnak (például az adott térség területfejlesztési koncepciója és programjai, helyi vidékfejlesztési stratégia, LEADER-tervdokumentumok, LHH-dokumentumok).

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. Módszerei: helyzetelemzések, térbeli összehasonlítások, időbeli összehasonlítások.

A helytörténeti monográfiák alapvetően leíró jellegű munkák. Valamely térség, település társadalmi, gazdasági helyzetének feltárását, tüzetes statisztikai vizsgálatát tartalmazzák. A vizsgálat általában az előnyök és hátrányok bemutatására törekszik a múltbeli folyamatok elemzése kapcsán.

### 5.2 Helyi adatok összegyűjtése

Ha a hivatalos adatok nem eléggé részletesek, vagy sok számunkra fontos részletre nem térnek ki, akkor lefolytathatunk saját gyűjtést. Az elvégzendő tervezési feladat függvényében meg kell határoznunk, hogy a statisztikai adatokon túl milyen helyi adatokat kívánunk begyűjteni, vagy a közösségi tervezés során azonosítani. A térségi (települési, kistérségi) ter-

vezésben ilyenek lehetnek például a következők: civil szervezetek száma, létszáma, speciális nevelési igényű iskolások aránya, romák aránya a településeken, az oktatási intézményekben stb. Érdemes közösségi módszerekkel különféle helyi leltárokat készítenünk a települési ünnepek, falunapok, kézművesek, látnivalók, táji, természeti értékek, műemlékek stb. összeírásával.

A helyi intézmények vezetői, falugazdászok, helyi hatóságok, körzeti orvosok megkérdezésével egyes témákban kvalitatív, azaz minőségi adatokat is gyűjthetünk. A tervezési fókuszunk szempontjából fontos intézmények, szervezetek, földrajzi helyek stb. jellemzésére meghatározhatunk néhány szempontot, és ezeket a közösségi értékelés (minősítés, pontozás stb.) tárgyává is tehetjük.

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 kérdezettel 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.

### **5.2.1 A szóbeli megkérdezések módjai**

#### **Célcsoportos beszélgetések/ műhelymunkák:**

Akkor használjuk ezt a módszert, ha csak kevés számú, határozottan megfogalmazható kérdésre keressük a választ. Ez esetben a kérdések felvetése szempontjából adekvát összetételű (például fiatalok, vagy nyugdíjasok, vagy mezőgazdasági vállalkozók stb.), 10-15 fős, feltételezeten elég kreatív emberekből álló csoportokat hívunk össze. Sorra feltesszük az előre megfogalmazott, rövid, érthető kérdéseinket, amelyek leginkább egyes területek (például oktatás, infrastruktúra stb.) szerint keressék a jelenlegi helyzet összetevőit, problémákat és pozitívumokat! Ha van rá mód, a válaszokat mindenki számára láthatóan jegyezzük fel, például egy táblára, így lehetőség van azok együttes megvitatására („Mit értünk pontosan ezalatt?”, „Mások is így látják?” stb.). Fontos azonban, hogy egymásról a résztvevők ne mondjanak ítéletet, illetve hogy ne hagyjuk a véleményeket elkalandozni, célirányosan csak a témáról legyen szó.

#### **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 közbeni további kérdésekkel igyekezzünk minél többet megtudni. Az interjúzás a kérdezőtől nagyfokú céltudatosságot, rugalmasságot, határozottságot kíván. Ne hagyjuk, hogy az interjúalany vegye át a beszélgetés menetének irányítását, és olyan területekre kalandozzon el, amelyek témánk szempontjából érdektelenek.

#### **Telefoninterjúk:**

Előnye, hogy nem igényel személyes találkozást, hátránya azonban, hogy nem jöhet létre ugyanaz a kontaktus a kérdező és a kérdezett között, mint a személyes találkozó esetén. A

módszer akkor használható, ha csak egy, legfeljebb két témát akarunk feltárni, és azokra várhatóan rövid válasz adható. Ugyancsak feltétel, hogy könnyen és érthetően elmagyarázható legyen a kérdés célja és az információk feldolgozásának módja.

### 5.2.2 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 jószérivel 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.

##### Kérdezőbiztos által végzett kérdőíves felmérés

A kérdés legbiztosabb, ám legdrágább módja. Ez esetben a kérdezőbiztosok felkészítésére fordítunk 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.

### 5.2.3 A helyzetleírás tipikus elemei

Az aprólékos munkával összegyűjtött, feldolgozott formában rendelkezésünkre álló információk és a korábban megszerzett szakismeretek bázisán az alábbi elemzésekből alkotható meg egy, a stratégiai tervezés során használható a helyzetleírás/helyzetértékelés szerkezete – ami egyúttal egy ilyen tartalmú dokumentum tartalomjegyzéke is lehet.

#### 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 várható állami szerepvállalással, a fejlesztéseket meghatározó szabályozással, a nemzetközi kereskedelmi feltételek alakulásával, az országban jellemző, az adott térségre is kiható demográfiai 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 problémák feltárása mellett a térség pozitív adottságaira és azok hasznosításával összefüggő térségi sajátosságokra összpontosítsunk.

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

- természeti környezet (termőföld, éghajlati és vízrajzi sajátosságok, energiaforrások, ásványkincsek, vadvilág, környezetminőség, egyediséget, turisztikai vonzerőt erősítő természeti értékek);
- kulturális örökség (egyediséget, turisztikai vonzerőt erősítő kulturális értékek, a népeség mentalitását meghatározó kulturális elemek);
- a helyi vállalkozások jelen helyzete (kiépültség, eredményesség, megújulóképesség);
- 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 találhatók 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, munkaerő-piaci, 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 határozni, hogy a tervezési folyamatba bevont érintettek közül kik, milyen helyzetfeltáró tevékenységben vesznek részt. Ennek formalizálására, koordinálására tervező/helyzetfeltáró munkacsoportokat szervezhetünk.

### **5.3 Közösségi helyzetfeltárás, helyzetelemzés**

A helyzetleírás megállapításai, valamint a célok meghatározása közé „segít” hidat verni a helyzetelemzés. Hívhatjuk másként, és nem kell feltétlenül külön lépésként kezelni a tervezés során, azonban elvégzése kötelező, hogy meglegyen a kapcsolat az adottságok, a fejlesztési igények, valamint a stratégia között.

#### **5.3.1 Híd a helyzet és a stratégia között – SWOT-elemzés**

Azért, hogy e kapcsolat mindig meglegyen, gyakran szokás használni egy egyszerű helyzetelemző eszközt, ami önmagában összeköti felméréseinket és a kitűzött irányokat. Ez az eszköz a SWOT-elemzés (Thompson–Strickland 1984.).

Maga a módszer négy angol szó kezdőbetűjéből kapta a nevét.

S (strengths): erősségek, melyekre a fejlesztés alapozható;

W (weaknesses): gyengeségek, fejlesztést nem lehet rá alapozni, sőt gátolják azt;

O (opportunities): lehetőségek, kívülről segíthetik, ösztönözhetik a fejlesztést;

T (threats): veszélyek, melyek kívülről akadályozhatják a fejlesztés sikerességét.

A felmerült fejlesztési igények laza halmazából a programcélok felé vezető fő lépésnek tekinthetjük a térség erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek rendszerezett áttekintését. Ez a gyors elemzési forma teszi lehetővé a gyakran igen terjedelmes helyzet-elemző tanulmányok megállapításainak áttekinthetőbbé tételét és egy komplex szemléltető, konszenzuson alapuló, a stratégiai tervezés további fázisaiban jól használható, esetenként rangsorolást is tartalmazó értékelés megalkotását.

A SWOT-elemzés áttekinthető és mégis összetett eredmények kialakítására alkalmas, egyszerű logikát követő eljárás. Kétségtelen előnye más közkedvelt technikákkal szemben, hogy megközelítése kiegyensúlyozott, az előnyök és a hátrányok egyaránt feltérképezésre kerülnek. Elmondható azonban, hogy nem helyettesíti feltétlenül a többi technikát. A SWOT alkalmazása a közzsféra fejlesztéseinek tervezésében azonban nem problémamentes. A leginkább vitatható terület a külső és a belső tényezők elkülönítése, tehát annak meghatározása, hogy mi számít a terv keretein belül befolyásolható tényezőnek, és mi nem.

A SWOT formailag egy táblázat (lásd a 4. ábrát), amit viszonylag egyszerű felrajzolni. Még a „szokásos” kiegészítésekkel is csupán egyoldalas ábra, aminek legnagyobb előnye az áttekinthetőség. Ám a SWOT nem egyszerűen csak egy ábra, hanem egy egyszerű és logikus eljárás, aminek az ábra csak eszköze, és eredményeinek bemutatására szolgál. Maga az eljárás a tényezők közötti logikai kapcsolatot teremti meg, ezért rendszeres visszacsatolásokat tartalmaz.

Kidolgozása interaktív módon, műhelyfoglalkozás(ok) keretében történik. A jelenlévők szakmai tudásanyagára és véleményére épít, ezért különösen alkalmas arra, hogy megvalósítsa a résztvevők, az érdekeltek bevonását a közös – és így közösen elfogadható – stratégia kialakításába. Ezen keresztül tehát a SWOT egyben a partnerség eszköze is. Nem létezik egyetlen „jó” SWOT – a végeredmény mindig a megjelentek véleményének függvénye.

A klasszikus SWOT-elemzési technikát (belső erősségek, gyengeségek, valamint külső lehetőségek és veszélyek azonosítása) is használhatjuk közösségi tervezési gyakorlatunk során. Az erősségeket feltérképezhetjük az érintettekkel közösen, ha az adott műhelymunka minden résztvevője egy ötletbörze keretében felsorol néhány dolgot, amit az adott térségben/helyzetben szeret, amire büszke, amit megmutatna másoknak. A kialakuló lista kapcsán összegyűjthetjük, hogy mik azok a külső tényezők, amelyek veszélyeztetik ezeket az értékeket. A gyengeségek (és általában a problémák) megbeszélését irányíthatjuk úgy, hogy a pozitív attitűd megmaradjon, ha például arra kérdezzük rá, hogy mit szeretnének néhány (5, 10) év múlva másként látni, vagy mit tehetnének, hogy a felsorolt erősségek tovább gyarapodjanak, hogy jobban kihasználhassuk ezeket. Az itt felsoroltak hiányát tekinthetjük gyengeségeknek, kihasználatlan (belső) lehetőségeknek. A külső lehetőségeket is áttekinthetjük, például hazai jó példák elemzésén keresztül.

Ha már elvégeztük az önkormányzat / adott terület helyzetfeltárását, elkezdhetjük a rendelkezésünkre álló információt osztályozni, kétféle szempont szerint – a célterület szempontjából:

- Belső vagy külső tényezőnek számít-e?
- Pozitívan vagy negatívan értékelhető?

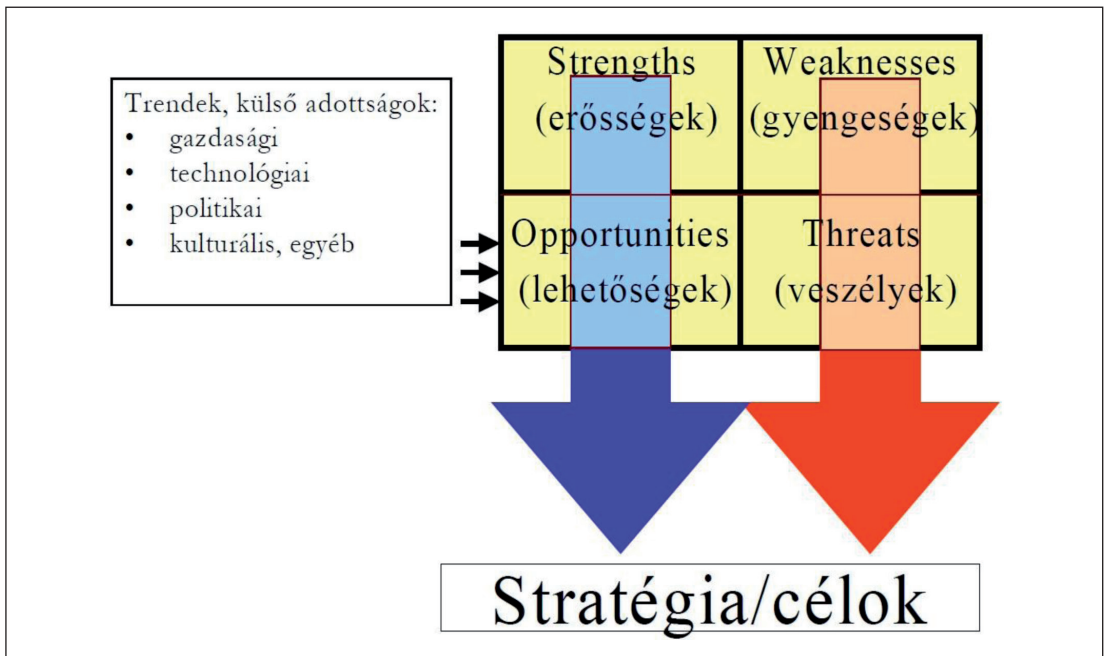
Ne feledjük, hogy közülük csak azok kerülnek be a táblázatba, amelyek lényegesek az adott téma szempontjából.

### **Mik a lehetőségek és veszélyek?**

A külső tényezők számbavételének első lépése, hogy meghatározzuk, mit értünk a „külső” fogalmán. Az eredeti fogalom szerint minden olyan tényező ide tartozik, ami a szervezetten kívül történik. Ez alapján esetünkben tehát minden tényező külső, ami az önkormányzat területén kívül zajlik. Tágabb értelemben minden olyan tényező külső, amit a kialakítandó stratégia nem tud érdemben és közvetlenül befolyásolni. Ide tartoznak azok a hosszabb távú, tartós tendenciák, amelyek az önkormányzat döntéshozói által nem (legalábbis rövid távon nem) befolyásolhatók: javarészt függetlenek: demográfiai, népmozgalmi jellemzők változásai, vagy a tudományos alap kutatás eredményei. De ugyanígy egy kistérségi stratégia szemszögéből nézve külső tényezőnek számít például az autópálya-építés előrehaladása is.

A veszélyekre hasonló gondolatmenet érvényes. Például hiába próbáljuk a szakképzés támogatásával megoldani egy régióban a 18–24 éves korosztály munkanélküliségi problémáit, ha közben a jogi szabályozás változásával a munkaadóknak az eddiginél is kevésbé lesz érdekük a fiatal pályakezdekők alkalmazása. Önmagában ugyan jó, amit csinálunk, de a külső környezet veszélyezteti a végső célunk elérését, mintegy „kihúzza a sámlit” a tervek alól.





4. ábra: SWOT-elemzés

További probléma, hogy a külső tényezők esetében nem lehet közvetlenül feltenni a kérdést, hogy az „jó” vagy „rossz” az adott cél szempontjából. Sokkal inkább azt tudjuk csak megkérdezni az adott trend esetében, hogy mennyire valószínű annak bekövetkezése. Az ennek alapján megítélt külső tényezők az esélyek és a veszélyek felmérésén keresztül kerülnek be az elemzésbe. Ne feledjük tehát, hogy az esélyek és veszélyek jellemzői között ott van a bekövetkezés valószínűsége. Valószínűtlen külső tényezőket általában kihagyjuk az elemzésből, itt csak a biztos vagy valószínű események szerepelhetnek.

### 5.3.2 A problémák elemzése, célokká transzformálása

A problémák elemzése, a külső és a belső okok elválasztása, az alapokok azonosítása a stratégiaépítés nagyon fontos lépése. A SWOT mellett – vagy akár helyette – készíthetünk problémafát, amely a problémaelemzés egyik legjobb módszere. A problémafa segít abban, hogy megértsük problémáink ok-okozati összefüggéseit, és beazonosítsuk minden nehézségünk legalapvetőbb okait. A problémafa-elemzés során a közösen megoldandó negatív helyzetre vonatkozó problémákat egyesével cetlikre, kártyákra írjuk, majd a problémákat addig tologatjuk, míg ok-okozati viszonyba nem tudjuk helyezni őket, úgy, hogy mindig alul van az ok, föllette az okozat. A hiányzó láncszemeket természetesen újabb kártyák készítésével pótoljuk. Az alsó sorban előbb-utóbb megkapjuk azokat a gyökérokokat, amelyekhez nem tudunk további közvetlen okot rendelni, tehát ez az a szint, ahol be kell avatkoznunk. A problémafáról a céljainkat is le tudjuk olvasni, ha átfordítjuk a megoldás irányába. A problémafát alapul véve, egyszerűen fogalmazzuk át a problémákat célokká. A céljáról gyakorlatilag leolvashatjuk a programunk fő elemeit: a lombozat adja az átfogó céljainkat, a törzs

a megoldandó feladat, a stratégiai cél, a gyökérzet főbb ágai pedig az egyes alprogramokat, beavatkozási területeket és az azokhoz rendelhető célokat képviselik.

A problémák megfogalmazásánál fontos, hogy ne a vélt megoldást sugalljuk, hanem valóban a problémát nevezzük meg. Általában a „... hiánya” megfogalmazás félrevezető, mert nem biztos, hogy a hiányolt dolog a valódi megoldás. Így például ahelyett, hogy a „feldolgozóipar hiánya” helyett írjuk, hogy „a termékek feldolgozatlanul hagyják el a térséget” – lehet, hogy van feldolgozóipar, ami más térségből származó alapanyagot dolgoz fel. A problémafelemzés igen időigényes. Ha alaposan akarjuk végigcsinálni, legalább egy teljes napot rá kell szánunk. A jól felépített, részletes problémafa azonban nagyban hozzájárulhat a helyzet megértéséhez, és megkönnyíti a további tervezési munkát, ezért megéri a ráfordított időt.

## Kérdések

- 1) Sorolja fel a szóbeli megkérdezés módjait!
- 2) A kérdőíves megkérdezés melyik módja a leghatékonyabb, és miért? Mi a hátránya?
- 3) Miben segít a helyzetleírás, melyek a legfontosabb elemei?
- 4) Mi a legfontosabb funkciója a helyzetelemzésnek?
- 5) A SWOT-elemzés során melyek a belső tényezők és melyek a külső tényezők? Mi alapján határoljuk le őket?
- 6) Mire kell ügyelni a külső tényezők meghatározásánál?
- 7) Mi az előnye és a hátránya a probléma alkalmazásának?

## 6. Közösségi elemzés és tervezés, stratégiaalkotás folyamata

A hatodik fejezet a negyedik fejezetben már említett fókuszálás témaköréhez kapcsolódik. A közösségi tervezés első fontos, tisztázandó eleme, hogy a tervezési folyamattal mit akarunk elérni, és mi az, aminek megoldása most nem lehet feladatunk.

Ki kell jelölni a tervezés fókuszát és mandátumát. A részvételen alapuló helyzetfeltárás és problémaelemzés adja meg a stratégiai tervezés alappontjait, ezért az első lépés, hogy összegyűjtjük és összegezzük a helyzetfeltárás és tervezés valamennyi eredményét. Az egyes területekhez kapcsolódó részletek kidolgozását – az erőforrásoktól, a vizsgált kérdéstől és az érintettek döntésétől függően – végezhetik munkacsoportok.

A stratégiai tervezés a helyi fejlesztések szempontjából fontos és a fenntartható fejlesztés sarokköve. A stratégiai tervezés során lehetőség van megtervezni az erőforrások bölcs felhasználását, az értékek integrálását és beépíteni az előremutató gondolatokat, ötleteket. Az **Országos Területfejlesztési Koncepció** térhasználati alapelvei szerint előnyben kell részesíteni azokat a fejlesztéseket, melyek a tisztább környezet, a felelősségteljesebb és környezettudatosabb társadalom érdekében kerültek kifejlesztésre, a fejlesztéseknek hozzá kell járulniuk a lakosság lakó-, üdülő- és munkahelyiül szolgáló tájak megismertetéséhez, erősítve a táji, környezeti értékek fenntartásával szembeni tudatosságot és felelősséget.

A helyi fejlesztéssel kapcsolatos értelmezésekben három közös alapelem van: a helyi szereplők bevonása, a helyi erőforrások befektetése és a helyi kontroll gyakorlása. Közülük a leghangsúlyosabb a helyi ellenőrzés, mert külső erőforrások és külső szereplők megjelenése esetén is biztosítja a helyi érdekek érvényesítését. Az alulról vezérelt térségfejlesztés alapfeltétele, hogy a helyi közösség autonóm módon határozhassa meg céljait, a megvalósításhoz vezető utakat és a külvilág változásaihoz való alkalmazkodás módját. A saját stratégiaformálás mellett a helyi, illetve térségi kezdeményezések sikeres megvalósításához szükség van: a helyi erőforrások helyi ellenőrzésére, saját politikai, irányítási, pénzügyi és fejlesztési szervezetekre, továbbá biztos saját pénzügyi alapokra. Ezeknek a biztosításában, koordinálásában és a lehetőségek feltárásában kiemelt szerepe kell legyen a helyi önkormányzatoknak.

Részvételen alapuló tervezésnél az elemzés lényeges pontja, hogy miként aktivizálhatóak az érintettek csoportjai. A célok és tevékenységek felvázolását azok a munkacsoportok végezhetik el a legnagyobb hatékonysággal, akik a helyzetfeltárásban, a problémaelemzésben is részt vettek. A tervezési folyamat fókuszálása, a közösségi helyzetfeltárás és a jövőképpel kapcsolatos műhelymunkák nyomán körvonalazódik, hogy mely tématerületeken és földrajzi területeken kell beavatkozni. A beavatkozás történhet a negatív helyzetek megoldása vagy a kitörési pontok kihasználása érdekében. A helyzetértékelést követően pontosabbá válnak ezek az irányok, melyeket cselekvési területeknek hívunk (például egyes ágazatok vagy térségek, települések). Amennyiben nem egyértelmű a kép, vagy az egyes érintett személyek/csoportok között nincs egyetértés, úgy a részletesebb tervezés megkezdése előtt ezeket a kérdéseket tisztázni kell.

## 6.1 A közösségi tervezés gyakorlati lépései<sup>24</sup>

### 1) A rendelkezésre álló kompetenciák feltérképezése

Meg kell vizsgálni, hogy a téma területén milyen kompetenciatartalékok vannak a közösségnek. Ennek alapján vizsgálható, hogy szükséges-e külső segítőt, szakértőt bevonni, vagy sem. A stratégiai elemzés és tervezés során szembekerülhetünk olyan helyzetekkel, szakterületekkel, ahol a helyi tudás nem bizonyul elégségesnek, illetve alátámasztást kíván szakemberek részéről. Egy térség agrárszerkezetét, földbirtokstruktúráját, oktatási, szakképzési rendszerét, illetve a tervezés fókuszának megfelelően számos más sajátosságát szakértő tervezőkkel is elemezhetjük, és kérhetünk szaktanácsot, javaslatokat, amelyeket aztán a közösségi tervezés során figyelembe tudunk venni.

### 2) A célrendszer meghatározása

A fejlesztés jövőképéből, illetve beazonosított fő irányából, területeiből meghatározhatjuk a stratégia különböző szintű céljait, vagyis úgynevezett célállapotokat fogalmazhatunk meg, amelyekkel szemléltetni tudjuk, hogy mit kívánunk elérni a tervezési-fejlesztési erőfeszítéseinkkel. A legmagasabb szintű – egy, vagy legfeljebb két-három – átfogó vagy általános cél hosszú távú teljesüléséhez valamennyi erőfeszítésünkkel hozzá kívánunk járulni (például az érintettek életminőségének javítása, a település népességmegtartó képességének javítása stb.).

A specifikus célok lényegében egy-egy ágazathoz vagy konkrét problémához köthetők, együtt több, egymás mellé rendelt célt alkotnak, amelyek egymást kiegészítve vezethetnek el az általános cél(ok) teljesüléséhez (például a munkanélküliség csökkentése, a társadalmi stabilitás megteremtése stb.).

### 3) Konkrét tevékenységek, akciók meghatározása

A stratégiai tervezés vezérelve, hogy a céljainkhoz eszközöket rendelünk, és a célok az eszközöktől elkülönülnek. 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).

### 4) Az érintettek tájékoztatása

Nagyon fontos, hogy a stratégiai munka vége felé közeledve tájékoztassunk minden érintettet, illetve a tervezési partnereket a közös eredményekről, döntésekről. Lehet, hogy a különböző érintettek informálása céljából eltérő részletezettségű kivonatot, összefoglalót kell készíteni. Ha valaki úgy érzi, hogy az ő érdekei kimaradtak a számításból, itt még bele tud szólni a tervezésbe. A jövőkép közös megértése és az azzal való azonosulás alapvető feltétele a további eredményes együttműködésnek, és a stratégia fő irányait is osztania kell valamennyi érintettnek ahhoz, hogy a tervezés és kivitelezés összehangoltan és hatékonyan történhessen meg. A tájékoztatás elsődleges formái a már bejárattott kommunikációs csatornák (hírlevél, honlap, kábel-tv stb.), de érdemes lehet egy széles körű stratégiai fórumot is összehívni, ahol a munkacsoportok ismertetik felismeréseiket és terveiket. Ezt az alkalmat felhasználhatjuk a továbblépésre, a projektek formálására. A stratégia bemutatása jó alkalom arra is, hogy számba vegyük a részvételen alapuló tervezési technikákkal kapcsolatos sikereket és tanulságokat, illetve felmérjük, hogy mennyiben fejlődtek az érintettek közösségi tervezési készségei.

<sup>24</sup> *Területfejlesztési füzetek 1.* Segédlet a közösségi tervezéshez. Bp., 2010. felhasználásával.

### 5) 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 m<sup>2</sup> 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 100 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 visszakerülő munkakeresők aránya). A hatásindikátoroknál érdemes a kiinduló értékeket rögzíteni (például most 100 gyermek közül csak 3 tud tovább tanulni, a fejlesztések után reményeink szerint legalább 10).

### 6) Operatív tervezés

A stratégiai terv alapján világossá válik, hogy milyen beavatkozási logika szerint kidolgozásával tudjuk konkréttá tenni. érhetjük el céljainkat. A stratégiában felvázolt tevékenységek gyakorlati megvalósítása a projekteken keresztül történik. Ezzel a témakörrel e tantárgy nem foglalkozik részletesebben.

## 6.2 Tervezési stílusok, a tervezés dokumentumai<sup>25</sup>

„A tervezés stílusát alapvetően a tervezésnek az irányítási rendszerben elfoglalt helye határozza meg, amely függ a centralizáció (decentralizáció) mértékétől, az alkalmazott eszközök jellegétől (közvetlen, közvetett) és a tervező szándékától.” (Faragó,1997.)

Tervezési stílusok:

- Tervutasítás – a terv minden.
- Stratégiai tervezés (policies planning) – a terv indikáció.
- Korporatív<sup>26</sup> tervezés: korporációk közötti egyeztetés.
- Széles részvételen alapuló tervezés: széles körű konszenzus kialakításának az eszköze.
- Tranzaktív tervezés: a kommunikáció fóruma, kölcsönös tanulási folyamat.

A tervezési tevékenységnek különböző dokumentumai vannak, melyek különböző tartalommal és eltérő időtávra fogalmaznak meg célokat, programokat vagy teendőket.

<sup>25</sup> Faragó László: *Tervezéseméleti alapvetések*. (Principals in Regional Planning.) Tér és Társadalom, 1997. 3. alapján.

<sup>26</sup> Testületi tervezés.

Dokumentum	A terv időintervalluma	Tartalma
Jövőkép/ forgatókönyv	Nagy távlat (15–30 év)	A nagy távlatban elképzelt állapotot ábrázolja, amely elsősorban a célrendszer megfogalmazásában nyújt segítséget, a koncepció készítését alapozza meg.
Forgatókönyv	Hosszú táv (8–15 év)	Valószínűségi alapon bekövetkező jövőkép.
Koncepció/ Stratégiai program	Hosszú táv (8–15 év)	A fejlődés főbb tendenciái, a fejlődés főbb irányaival foglalkozó dokumentumok. Jelentős feladatuk van a fejlesztési irányok összehangolásában. Felvázolják a szükséges és lehetséges teendőket. Speciális, hosszú távú feladatokhoz részletesebb programot is adhat. Ezekben kerülnek a strukturális változások meghatározásra.
Fejlesztési/ Operatív Program	Középtáv (3–7 év)	Meghatározza a fejlesztés főbb arányait, a mértékeket. Középtávú célokat tűz ki és részletes kereteket ad az elvégzendő feladatoknak.
Akcióterv	Rövid táv (pár hónaptól 3 évig)	Konkrét célokat, intézkedéseket, teendőket fogalmaz meg. Részletes feladattervet határoz meg a felelősök megnevezésével.
Projektterv	Rövid táv (pár hónaptól 3 évig)	A konkrét intézkedések, feladatok lépéseit adja meg, konkrét cselekvési tervvel, ütemezéssel és erőforrás tervvel.

3. táblázat: A tervezés dokumentumai<sup>27</sup>

### 6.3 Projektciklus-menedzsment

Komplex beavatkozások esetén a közösségi tervezés csak az első lépése egy ciklikus beavatkozási folyamatnak.

A következő ábrát megvizsgálva láthatjuk, hogy a tervezési szintek egymásra épülnek. Ha egy településen ahol átfogó változásokat kíván a lakosság és az érintettek, akkor először azt az átfogó, hosszú távú jövőképet kell megalkotni, ami nagy távlatban megmutatja a vágyott állapotot. Ehhez szükséges utána megnézni, hogy az egyes részterületeken (esélyegyenlőség,

<sup>27</sup> Faragó László: I. m. alapján a szerző saját szerkesztése.





A programalkotás olyan folyamat, amely egy szervezet, közösség, csoport vagy hálózat közös, közép- vagy hosszú távú célrendszerét foglalja magában, a célok elérését biztosító tevékenységek, erőforrások és idő meghatározásával. A programozás során készülő stratégia a célokat egyértelműen, lehetőség szerint számszerűsítve tartalmazza. A programozás optimális körülmények között folytonos tevékenység, amely a megvalósuló fejlesztésekre épülve értékeli, és szükség szerint módosítja a stratégiát. A folyamatos programozásra épülő szervezet- vagy közösségvezetést stratégiai menedzsmentnek hívják, amely együtt kezeli a szervezet folyamatos működését a fejlesztési tevékenységekkel. A stratégiai menedzsment lényeges jellemzője, hogy az operatív (napi vagy rövid távú) döntéseinél is figyelembe veszi a szervezet stratégiáját.

A programozás és a megvalósítás négy jól elkülöníthető szakaszból és hat lépésből áll:

- az első szakasz a stratégiai tervezés, azaz a stratégia elkészítése;
- a második szakaszban történik a stratégia céljainak elérését biztosító projektek elhatárolása, és a finanszírozás tervezése;
- a harmadik szakasz a megvalósítás;
- a negyedik szakasz a megvalósult projektek értékelése, a projektek által létrehozott fejlesztések hatáselemzése.

A hazai fejlesztéspolitikai intézményrendszer működése a programozás ciklikusságát megszakítva a finanszírozási lehetőségekkel vezérli a szervezetek, közösségek fejlesztési programozását. Így a legtöbb fejlesztés esetében az első szakasz nélkül zajlik a tervezés. Ennek eredménye a pontszerű, egymással szinergiára képtelen fejlesztések megvalósulása, amelyek egyrészt csak részben illeszkednek a helyi erőforrásokhoz, másrészt fenntartásuk komoly pluszköltséget jelent a szervezeteknek.

A ciklikus programozáshoz illeszkedő stratégiák főbb jellemzői:

- a tervezés lépései és a folyamat termékei megosztásra kerülnek, a programozás minden fázisában és nyilvánosak az érintettek és a célcsoport számára;
- széles részvételen alapul – az előkészítés során feltárt érintetti csoportok bevonásra kerülnek, és a dokumentum tartalmilag és felépítésében is elérhető, érthető a célcsoport számára, és a célcsoport érdekében készül el és valósul meg;
- a helyi kompetenciák bevonásra kerülnek a készítés folyamán – a készítésben mind az érintettek és a célcsoport (helyi kompetencia), mind a szükséges szakmai erőforrások (szakmai kompetencia) bevonódnak;
- megfelelő irányító testülettel rendelkezik a tervezés, megvalósítás és értékelés alatt.

A stratégia tehát egy szervezet vagy közösség (célcsoport) közös célrendszerét tartalmazza, egy lehetőség szerint konszenzussal elfogadott jövőkép elérése érdekében.

### **A fejlesztési ciklus a közösségi tervezésben**

Az előkészítő szakaszban feltérképezésre kerülnek a helyi erőforrások, problémák, majd meghatározásra kerül a jövőkép. A következő lépésben kidolgozásra kerül a jövőkép eléréséhez szükséges akcióterv és a megvalósítás szakaszában a felelősök végrehajtják azokat a tevékenységeket, amelyek a jövőkép elérését szolgálják. Az értékelés megvizsgálja, hogy sikerült-e elérni a célokat és megtörténik a visszacsatolás és az eredmények számbavétele. Ezt követően indul az új ciklus. A fejlesztési tevékenység ilyen módon ciklusokban, folyamatos tervezési-megvalósítási-visszacsatolási körökben képzelhető el. A hagyományos tervezéshez képest a közösségi tervezés erőssége az, hogy a folyamatban végig fenntartott párbeszéd miatt az értékelés, a visszacsatolás folyamatos, ezért a ciklusok mintegy egymásba olvadnak.

## 6.4 A stratégiai tervezés

A stratégia görög eredetű kifejezés, a „stratos” (sereg) és az „agos” (vezető) kifejezésekből ered, eredeti tartalma szerint a katonai vezetőség hivatalát jelölte. A szó jelentése a XX. században az üzleti világba való átvitele során sokkal békésebb jelentésre módosult, és nem sokkal később a közzsférában is megjelent.

A stratégiai tervezés a programozás legfontosabb szakasza, egyben a külső hatások, elvárások következtében legtöbbször kihagyott lépése.

A stratégiaalkotás folyamatában a stratégia kereteinek tisztázása és a főbb érintett csoportok azonosítását és elemzését követően szükséges a megfelelő stratégiaalkotási eszköz kiválasztása. Ezek a módszerek segítik az információk rendszerezését, de nem helyettesítik az folyamat során a résztvevők kreativitását, tudását és tapasztalatát, nem utolsósorban az érintettségéből fakadó motivációt. A módszerek abban segítenek, hogy strukturálják a meglévő információkat, mederben tartják a stratégiakészítés menetét, és segítenek átláthatóvá tenni az összefüggéseket.

### 6.4.1 A stratégiai tervezés típusai

A Fejlesztéspolitika, Stratégiai programalkotás a szociálpolitikában című e-jegyzet<sup>28</sup> a stratégiaalkotás folyamatát három csoportba sorolja.

„Az egyes csoportok elemei más és más stratégiakészítési szituációban alkalmazhatók: Jövőkép alapú stratégia – egyaránt használható nagyszámú érintett esetén és kisebb szervezetben is. Egy jövőbeni elképzelt állapot és a mai helyzet közötti rést tárja fel, és segít a rés áthidalására fejlesztési projekteket találni. Alapja a jövőképpalkotás, amelybe könnyen be lehet vonni kevésbé kompetens érintetteket is. Hátránya, hogy elnagyolt jövőkép esetén a tervezőnek szabad kezét ad a projektek meghatározására. Jól használható például ágazati stratégiák esetén.

Jelen állapotból kiinduló stratégiák – kisebb közösségek stratégiaalkotási módszere. Működő szervezet, közösség, szolgáltatás fejlesztésére alkalmas. Komplex fejlesztések esetén nehezen követhető, erős kompetenciával rendelkező közreműködőkre van szükség. Két fajtája terjedt el: a helyzetértékelésen alapuló és a problémaelemzésen alapuló stratégiakészítés.

Kompetenciaalapú stratégiakészítés – amely önállóan és a jövőkép alapú stratégiakészítés eszközeként is alkalmazható. Előnye a komplex rendszerek kezelése (pl. kistérségi komplex fejlesztési stratégia). Erős kompetenciával rendelkező vezetőre van szükség, aki irányítja a stratégiai készítés folyamatát.” A stratégiatervezés folyamatát a változási mátrix segíti, melynek leírása [a mellékletben megtalálható](#).<sup>29</sup>

28 Csongor Anna – Sziklai István (szerk.): Fejlesztéspolitika, Stratégiai programalkotás a szociálpolitikában. E-jegyzet. ELTE TáTK, Bp., 2012.

29 Leírása a mellékletben található.

### 6.4.2 Stratégiai tervezés

Stratégia vagy stratégiai program rögzíti a kiválasztott jövőkép irányába mutató célkitűzéseket és a célok elérését szolgáló tevékenységeket. A részvételen alapuló helyzetfeltárás és problémaelemzés adja meg a stratégiai tervezés alappontjait, ezért az első lépés, hogy összegyűjtjük és összegezzük a helyzetfeltárás és tervezés valamennyi eredményét. Az egyes területekhez kapcsolódó részletek kidolgozását a tematikus munkacsoportok végezhetik. Részvételen alapuló tervezésnél az érintettek elemzésének lényeges pontja, hogy hogyan aktivizálhatóak az érintettek csoportjai. A célok és tevékenységek felvázolását azok a munkacsoportok végezhetik el a legnagyobb hatékonysággal, akik a helyzetfeltárásban, a problémaelemzésben is részt vettek. A tervezési folyamat fókuszálása, a közösségi helyzetfeltárás és a jövőképpel kapcsolatos műhelymunkák nyomán körvonalazódik, hogy mely tématerületeken és földrajzi területeken kell beavatkozni. A beavatkozás történhet a negatív helyzetek megoldása vagy a kitörési pontok kihasználása érdekében. A helyzetértékelést követően pontosabbá válnak ezek az irányok, melyeket cselekvési területeknek hívunk (például egyes ágazatok vagy térségek, települések). Amennyiben nem egyértelmű a kép, vagy az egyes érintett személyek/csoportok között nincs egyetértés, úgy a részletesebb tervezés megkezdése előtt ezeket a kérdéseket tisztázni kell.

### 6.5 Faluközösségi biomassza-távfűtőmű<sup>30</sup>

Egyre gyakrabban merül fel az autonóm energiaellátás egyéni és kisközösségi szinten. Míg korábban erre csak óvatos kísérletek és elgondolások voltak, ma az importgáz-függőség, és ennek meredeken emelkedő költségei miatt az alternatív energiarendszerek kérdése központi témává vált. A különböző alternatív energia technológiák alkalmazása erre lehetőséget nyújt, Magyarországon is egyre több ilyen kísérlettel és megoldással találkozunk.

A nyugati határszélen fekvő **Pornóapáti**<sup>31</sup> község önkormányzata hazánkban elsők között ismerte fel ennek jelentőségét, és lépett a cselekvés útjára. Ma már modellértékű az osztrák mintára kiépített biomassza-falufűtés. Pornóapáti lakóinak közösségi gondolkodását és a környezeti értékek iránti közös felelősségét bizonyítja, hogy a községből a 10 közületi érdekelttség mellett 83 család vállalta az egységenkénti 500 ezer forint önrész megfizetését. Ez a szám azért is nagyon lenyűgöző, mivel a település teljes népessége 384 fő.

A beruházás a szomszédos ausztriai Felsőbeled (Bildein) településen sikeresen, a lakosság megelégedésére működő biomassza alapú falufűtési rendszer mintájára valósult meg. A lakosságot közmeghallgatás és kiadvány formájában részletesen tájékoztatták a beruházás pozitív hatásairól és a lehetséges nehézségekről. Ennek nyomán a közmeghallgatást követően a lakosság 85%-a a biomassza alapú falufűtés kialakítása mellett szavazott. A projekt példértékű partnerségben valósult meg. A magyar mérnökökkel együttműködésben részt vett a projektben a több éves szakmai tapasztalattal rendelkező, a szomszédos Felsőbeled (Bildein) községben megvalósult fűtőmű tervezője, továbbá az ausztriai település önkormányzata is mindvégig segítette Pornóapáti önkormányzatát. A megvalósítást nagymértékben segítette

30 Területfejlesztési füzetek 2. Helyi gazdaságfejlesztés. Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok. VÁTI, 2010. alapján.

31 [http://www.pornoapati.hu/index.php?v=1&p=19&function=6\\_5](http://www.pornoapati.hu/index.php?v=1&p=19&function=6_5).

a helyi lakosság támogatása. A beruházás elérte célját, a 2005-ös üzemkezdés óta a távfűtés zavartalanul működik a településen, és ma már pénzügyi megtakarítást is eredményez.

A projekt az országban egyedülálló módon először valósította meg a biomasszán alapuló, 100%-ban önkormányzati tulajdonú fűtőművet, és megteremtette az energetikai függetlenséget. Példaértékű a projektnek köszönhetően a település lakosságának összefogása és közösségi tudata. Az egyedileg szabályozható rendszernek köszönhetően emelkedett a lakosság életszínvonala, kényelme és komfortérzete, ezáltal pedig az ingatlanok értéke is nőtt.

Környezetvédelmi szempontból szintén kiemelkedő jelentőségű a beruházás, hiszen a szén- és tűzifahasználatot kiváltotta az egyébként is keletkező fahulladék felhasználása, és jelentős mértékben csökkent a CO<sub>2</sub>-kibocsátás is (1 kémény füstöl a községben 100 helyett).

Kiemelt figyelmet kell szentelni az alábbiakra:

- a lakosság/fogyasztók bevonása, a jó kommunikáció a legelső időszaktól alapvető fontosságú;
- pontos költségbecslés szükséges ahhoz, hogy a lakossági önrészt és a tervezett hődíjat előre ismerjék a fogyasztók;
- a témában jártas szakember alkalmazása a tervezés és engedélyeztetési eljárás, megvalósítás során elengedhetetlen.
- elegendő idő a megvalósításra (a beruházás ötletétől a megvalósulásig összesen 33 hónapra volt szükség), amely időszak legnagyobb részét (kb. a felét) az adminisztráció (pályázat, terv, engedély, közbeszerzés) emésztette fel.

A megújuló energiaforrások helyi jelentősége abban van, hogy egy település, térség, közösség energiatartalmát csökkentik, a saját energiatermeléssel pedig helyi ipart, energiaszolgáltatást teremtenek. Ennek valamennyi haszna helyben marad, az előállított energia vételára, az energiaszolgáltatás díja, az alapanyagok ára, és amennyiben a technológiai berendezések előállítás is helyben történik, azok vételára, továbbá a termelés, szolgáltatás, karbantartás révén keletkező foglalkoztatás eredményeként a munkajövedelem is. Ma már rendelkezésre állnak azok a technológiák, amelyekkel nemcsak egyéni, de kisközösségi szintű energiagazdálkodás valósítható meg.

## Kérdések

- 1) Sorolja fel a tervezési stílusokat!
- 2) Ismertessen a tervezés dokumentumai közül legalább hármat!
- 3) Melyek a projektciklus-menedzsment alapelvei?
- 4) Sorolja fel és jellemezze a stratégiai tervezés típusait!

## 7. Módszertani alapozás

Ebben a fejezetben módszertani megközelítések és az adott részfeladat végrehajtására vonatkozó javaslatok, modellek kerülnek bemutatásra. Ezek alkalmazása során nem maga a modell a legfontosabb, hanem a megközelítés és a szemlélet.

A módszertant és a munkamódszert gyakorta összekeverik, illetve azok gyakorta összekeverednek, de fontos a különbségtétel. A módszertan inkább egy általános megközelítés és koncepció. A munkamódszerek rendszerint egy adott feladatra jellemzőek, voltaképpen a feladat végrehajtásának módját jelentik, a konkrét célkitűzések eléréséhez szükséges konkrét lépések megtételekor. A módszertan határozza meg a megszervezendő feladatok, programok fajtáját és sorrendjét. A munkamódszer rendszerint egy módot jelöl a feladat megvalósításakor számításba jöhető számtalan lehetőség közül.

A módszertannak mások számára is érthetőnek kell lennie. Főképpen a partnereinknek és a célcsoportunknak kell tudnunk elmagyarázni azt a folyamatot, amelybe bevonjuk őket azért, hogy hasznukra váljon, közreműködhessenek benne, vagy megváltoztathassák, ha szükséges. Ha az érintettek nincsenek tisztában a módszertannal, az problémákat, fennakadásokat eredményez a feladatok végrehajtásában, illetve a különböző megközelítési módok mérlegelésében.

A legfontosabb elemek, melyeket számításba kell vennünk:

### 1) Koherencia

Programunk különböző alkotóelemeinek együttesen is értelme kell, hogy legyen, és bele kell illeszkedniük az átfogó és konkrét célok által adott keretbe.

### 2) Következetesség

A rugalmasság mellett, amit teszünk, annak összhangban kell lennie azzal, amit képviselünk, illetve azzal, amit értéknek tekintünk. Például egy képzés területén – még a nem formális képzés esetében is – rendkívül fontos, hogy ne legyen ellentmondás aközött, amit mondunk, és aközött, amit teszünk.

### 3) Hatékonyság

Bármit is akarunk konkrét feladatként megvalósítani, törekedni kell a hatékonyságra. Nem csupán arra, hogy a legtöbbet hozzuk ki a rendszerint szűkös erőforrásokból, hanem arra, hogy ténylegesen a legtöbbet hozzuk a lehetőségből.

### 7.1 A változás természete

A fejlesztési folyamatok során nagyon fontos, hogy kalkuláljunk a résztvevők változásra adott reakcióival a változás természetével. Ez az alfejezet abban kíván segítséget nyújtani, hogy az önkormányzati szakértőt, aki támogatóként vesz részt egy fejlesztési folyamatban, ne érje váratlanul, ha a résztvevők változásra adott válaszaival találkozik.

A változásra adott válaszok alapján 4 féle reakciót adunk a változásokra:

- 1) Ragaszkodás a múlthoz. „Jó volt ez eddig, miért kellene megváltoztatni?”
- 2) A problémára, a fájdalmas, veszélyes helyzetre való összpontosítás (hagyományos problémamegoldás).
- 3) A jövő kiszámítása. Trendek feltárása, alkalmazkodás a trendekhez.
- 4) A jövő választása. A kívánatos jövő megalkotása.

A változásokra irányuló nyomás többnyire külső forrásból ered: gazdasági tényezők változása; társadalmi tényezők változása; technológiai; politikai; előre nem tervezhető események. A szervezetek, csoportok, ha nem alkalmazkodnak a változó körülményekhez és nem indulnak el új irányokba, akkor elindulhat egy negatív tendencia, amit minél későbbi a reakció, annál nehezebb megállítani vagy megfordítani.

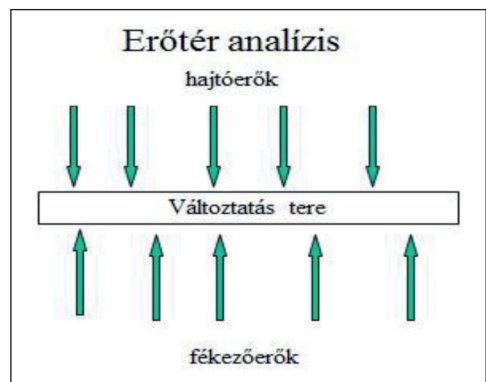


6. ábra: A változások szintjei

A változások szintjét bemutató ábrán jól látható, hogy a változások végrehajtása annál komplexebb és több időt igénylő folyamat, minél nagyobb az érintettek száma.

Mielőtt változtatásba kezdünk, fontos elemeznünk, hogy milyen tényezők támogatják a változást, melyek akadályozzák. Ennek kiváló eszköze az erőter-analízis.

Az erőter-analízis során azt mérjük fel, hogy a tervezett változást mi segíti, milyen hajtóerők támogatják, és milyen ellen-, fékezőerőkkel kell szembesülni. A hajtóerők általában külső tényezők, mint jogszabályi változás, gazdaságpolitika, nemzetközi trendek és például az érintettek változó igényei. A fékezőerő az ellenállás (az ellenállás kérdésköréhez kapcsolódó kérdésekkel a 9. fejezet foglalkozik).



7. ábra: Erőter-analízis

A változtatás tartalékai többnyire „soft” elemekhez kapcsolódnak, mint például egy elkötelezett polgármester világos céljai, kreatív, tenni vágyó hivatalnokok, elkötelezett lakosság, vagy mint azt az ismertetésre került példánál láthatjuk, ilyen a szegénység,

munkanélküliség vagy egy vélt/valós érdeksérelme a közösségnek. Az erőter-analízis során becsüljük az egyes elemek erősségét és lehetőség szerint a változás minden szintjére meghatározzuk a fékező- és hajtóerőket.

A stratégiaalkotási folyamatokban fontos figyelemmel lennünk arra, hogy az egyes tényezők mennyire azonosíthatóak, milyen érzelmi reakciók várhatóak az érintettektől.

Ezt jól szemlélteti az alábbi egyszerű szituációkat bemutató ábra.



8. ábra: Változási szituációk jellemzői

Azokban a helyzetekben, amikor az érzelmi töltés magas, a lehetséges változók kalkulálása nehézségbe ütközik, képlékeny szituációról beszélünk és – ami a koordináta-rendszerből már nem látszik, de rögzíthető – ezeknek megoldására megfelelő mennyiségű időt szükséges biztosítani. A különböző stratégiai modellek abban nyújthatnak segítséget, hogy az egyes folyamatok végrehajtása során biztosítják a kereteket, a struktúrát.

## 7.2 Jövőválasztás

A stratégiai tervezés legfontosabb feltétele (amellett, hogy ismerjük a problémáinkat), hogy legyen egy víziónk arról, mit szeretnénk elérni, hová akarunk eljutni, hogyan akarunk élni. A jövőképzés egyben hozzásegíti az érintetteket, hogy elszakadjanak a jelenlegi égető problémáktól, és ne problémaalapú tervezésben merüljenek el, hanem szabadon, ténylegesen a vágyaiknak, szükségleteiknek megfelelő célt vetítsenek előre, és annak eléréséhez keressék a lehetőségeket. A jövőképzés során különböző szereplők nyilatkoznak meg ebben a témában. A közös elemek fogják adni a tervezés fő célját, irányát, a további egyéni elképzelések pedig árnyalják a képet. Az esetleg konfliktusban lévő elképzeléseket a közö- ség megbeszéli, mérlegeli, és törekszik a konszenzusos megoldás, a megegyezés elérésére.



### 7.2.1 Hagyományos problémamegoldás vs. jövőválasztás-stratégiatervezés

A hagyományos tervezési megközelítésben a tervezés problémamegoldás. Ennek érdekében feltérképezzük, összegyűjtjük a felmerülő problémákat. Ezt követően fontossági sorrendet alkotunk, alakítunk ki, majd meghatározzuk a kiindulási pontot és megtervezzük, hogy mit tegyünk a problémák megoldása érdekében. A jövőválasztási fókusz esetében megnézzük, mi történt a múltban, hogyan jutottunk el idáig, mi működik, mi nem, azaz hol vagyunk most. Meghatározzuk, milyen legyen a vágyott jövő, és megtervezzük, mit tegyünk a kívánt jövő elérése érdekében.

Hagyományos problémamegoldás	Jövőválasztás
Problémák sora	Az örökség érzékelése
A legfontosabb problémák azonosítása	Tényszerű felmérés
Egy megoldás	Egy izgalmas célállomás
Cselekvési tervek a megoldás elérése érdekében	A siker feltételei Cselekvési tervek a választott jövő megteremtéséhez

A hagyományos problémamegoldás alkalmazása esetén a problémák felsorolása és rangsorolása után a csoport motivációja és energiája lecsökken, eltűnik. Elkezdik a problémák okait a csoporton kívüli tényezőkben keresni. A célok sok esetben a problémákhoz kötődve nem túl kreatívak, és nincsenek nagy ívek. A cél a problémák megoldását, a nem kívánt állapot elkerülését célozza, és nem egy vágyott állapot felé visz.

A jövőválasztás csoportra ható következményei közül az egyik nagyon pozitív, hogy amikor az embereket megkérdezik, mi működött, és mi nem, őszintén válaszolnak, és egy őszinte tényszerű légkör alakul ki. Az elemzés alapján kikristályosodnak az értékek, ami vezérfonalként működik a következő lépéseknél. A vágyott jövő képe izgatottságot, lelkesedést alakít a résztvevőkben. A célok magasabb röptűek és kreatívabbak – átütő erejűek. Növekszik a motiváció az izgalmas jövő felé történő elmozdulás lehetőségétől. A nagyobb motivációs energia átlendít a konkrét lépések megtételéhez, a megvalósító fázisba.

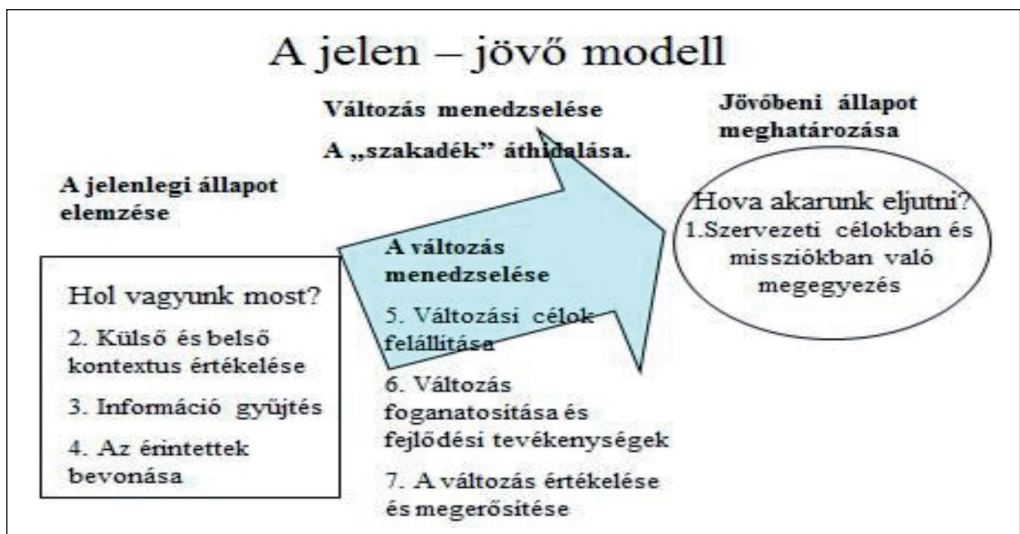
#### A jövőválasztás lépései

- 1) Tekintsük át a múltat. Hallgassunk meg régi munkatársakat, ismerjük meg a múlt fontosabb eseményeit, értékeit. Rajzoljunk egy időbeli ábrát a fontos eseményekkel, időszakokkal.
- 2) Határozzuk meg, mi az, ami működik és mi az, ami nem jól működik. Örömök – a működő dolgok, amire büszkék vagyunk, és bosszúságok – a nem működő, akadályozó dolgok listája.
- 3) Alapvető értékek, hitek megfogalmazása. Melyek a szervezet alapvető hitei? A szervezet értékeinek azonosítása és megvitatása.
- 4) A fontosabb események, eredmények, trendek meghatározása különböző módszerekkel.

- 5) A Választott jövő képének megalkotása. Konkrét képek és fontos stratégiai prioritások megfogalmazása.
- 6) A Választott jövő képének lefordítása cselekvési célokra. A jövőkép részcélokra bontása.
- 7) Akcióterv készítése. Mit fogunk tenni a kívánt jövő elérése érdekében? Ki? Mit? Mikor? Hogyan? Minden rész cél mellé akcióterv készítése.
- 8) Ellenőrzés, követés megtervezése. A jövőkép-frissítés tervezése. A környezet, és ezzel a változás terve is változik, építjük be a korrekciós lehetőségeket.

### 7.2.2 A Jelen-jövő modell alkalmazásának lépései és eszközei

A bemutatásra kerülő modell a jövő és a jelen állapot között feszülő különbség áthidalására teszi a hangsúlyt.



9. ábra: Jelen-jövő modell

E modell alkalmazása esetén is a jövőkép megalkotása az első lépés, amihez a vizuális technikák széles tárháza áll rendelkezésre, néhányat jelen jegyzet is bemutat a [8. fejezetben](#) (ötletbörze, képkalkotás). A választott eszköz függ a résztvevők számától. Például nagyszámú résztvevő esetén kiváló eredményt adhat az [Open Space alkalmazása](#) (részletes leírás a [8. fejezetben](#)).

A közös jövőképkalkotás műhelymunka keretében történhet, fontos, hogy az eszközök alkalmazásánál a műhelymunka vezetője megteremtse a megfelelő légkört annak érdekében, hogy a jelenlévők merjék elmondani érzéseiket, a jövőhöz tartozó elképzeléseiket. A választott eszközök lényege, hogy a rögzített időtávban elképzelt jövőképpel kapcsolatos érzéseket valamilyen kreatív folyamat segítségével megfogalmazzák a résztvevők, majd közös elképzelést alakítsanak ki. A jövőkép közös elfogadása után a műhelymunka irányítója (irányítói csoportja) rögzíti azt és hozzáférhetővé teszi a többi érintett számára.

A munka második lépésében készül el strukturált formában a jövőre és a jelenre vonatkozó helyzetelemzés. Ehhez alkalmazhatjuk az [5. fejezetben](#) már bemutatott SWOT-elemzést

vagy más, általunk célravezetőnek tekintett eszközt. A helyzetelemzést az adott közösség belső és külső tényezőire is elvégezzük. Az ajánlott eszközök strukturált adat- és információgyűjtést tesznek lehetővé, és segítik, hogy a helyzetelemzést készítőik lehetőleg minden részterületet figyelembe tudjanak venni.

A szervezet belső információinak strukturálásához használhatjuk McKinsey 7S modelljét, a külső információk strukturálásához pedig a PEST+ modellt. Részletes bemutatásuk a mellékletben történik.

A harmadik lépésben begyűjtjük a még hiányzó információkat, és a negyedik lépésben bevonjuk az érintetteket (az érintettek elemzésével részletesen a **9. fejezetben** foglalkozunk).

Az ötödik lépés a célok kitűzése, a felállított jövőkép alapján. A célrendszer kialakítása a közösség által biztosított inputok alapján történik, a közösség kompetens tagjainak részvételével. Az elkészült célrendszert elfogadásra be kell mutatni a közösségnek, kiemelve a célrendszer és a jövőkép közötti releváns kapcsolati pontokat.

A következő lépésben helyzetelemzésre támaszkodva meghatározzuk részletesen és pontosan a vágyott jövő és a jelen helyzet között lévő különbségeket minden tényező vonatkozásában, majd azt, hogy ennek a „szakadék”-nak az áthidalásához milyen tennivalóink vannak. A két állapot közötti különbségeket, hiányokat rögzítjük. Alapos helyzetelemzés esetén ezt könnyen elkészíthetjük. A McKinsey-modell egyes információcsoportjai jelen és jövő állapotának összevetésével azonosíthatjuk az új tevékenységeket, az azokhoz szükséges fejlesztéseket (humán, infrastruktúra stb.). A PEST+ modell pedig megmutatja azokat a feltételezett külső körülményeket, amelyek szükségesek a szervezet jövőbeni működéséhez, majd meghatározzuk a fejlesztési tevékenységek, lépések sorát és végrehajtjuk a változtatásokat (projekteket alakítunk ki).<sup>32</sup> Az utolsó lépésben történik az értékelés, a változás meg erősítése.

### 7.3 Szociális gazdaság

A magyar szakirodalomban a szociális gazdaság koncepciója a kilencvenes évek elején-közepén jelent meg, ám máig sok nehézséget okoz a fogalom értelmezése, a „szociális gazdaság”-nak világszerte rengeteg definíciója létezik. A hazai probléma azonban elsősorban etimológiai jellegű, hiszen az „économie sociale”, „social economy” tükörfordításaként létrehozott „szociális gazdaság” nem adja vissza pontosan, leszűkíti az eredeti kifejezés értelmét. A latin „socius” főnév társat, szövetségest jelent, a „socialis” melléknév pedig emberek közötti kapcsolatra utal. A legtöbb európai nyelvben a social, sociale, sozial stb. szónak főként a társadalommal, közösségekkel kapcsolatos értelmezését használják, a szó kevésbé utal anyagi helyzetre, jóléti állapotra. Magyarországon a hivatalos és köznyelvben a „szociális”-t az utóbbi értelemben használjuk. Az értelmezési nehézség gyakran a „szociális” és a „gazdasági” vélt összeegyeztetlenségéből adódik, hiszen ami szociális, tehát közérdekű, segítő, az nem lehet gazdasági, azaz „önérdek vezette, profitorientált”. A problémát a „gazdasági” és az „üzleti” fogalmának keverése, illetve félreértelmezése okozza.<sup>33</sup> Az OECD-értelmezés szerint a szociális gazdaság a piacgazdaság részeként, de azon belül nonprofit módon működik. Gazdaság, amennyiben szereplői valós szükségletek kielégítése érdekében gazdasági tevékenységeket végeznek, ám ezek

32 A McKinsey-és PEST+ modell bemutatására a IV. mellékletben kerül sor.

33 MTA RKK ÉMO (2006) A szociális gazdaság regionális feltételrendszere Magyarországon c. kutatás alapján.

a szereplők a legkülönbözőbb szervezetek: szövetkezetek, kölcsönös pénztárak, alapítványok és minden olyan szervezet, amelynek nem a profitszerzés az elsődleges célja. A profitszerzés helyett céljaik jellemzően a rugalmas foglalkoztatási alternatívák kialakítása, a polgárok nem lefedett szükségleteinek kielégítése, aktív részvételük erősítése, az emberi jogok védelme, részvétel a helyi fejlesztési politika kidolgozásában, valamint a szociális együttműködés javítása.

### 7.3.1 Szolidáris gazdaság<sup>34</sup>

Egyre több közgazdász és nemzetközi szervezet fogalmazza meg, hogy a „munkátlanság” kihívására a válasz a gazdaság társadalomba való beágyazásával, a profitért folytatott versenyre épülő gazdaságnak egy szolidárisabb gazdaságra való átállításával adható meg. A szolidaritás alatt a társadalom tagjai, a gazdaság szereplői által másokért/egymásért vállalt felelősség érvényesülése értendő. A szolidáris gazdaság korunkra jellemző megnyilvánulási területeiként az adósságállományok kezelését, a kölcsönös előnyök alapján működő kereskedelmet, az etikus finanszírozást, a szociális vállalkozásokat, a nemek, emberfajták, etnikai és vallási csoportok közötti esélyegyenlőséget, a fiatalok érvényesülésének engedését, a tudatos fogyasztást, a politika és a civilek közötti párbeszédet, a közösségek által birtokolt területek és erőforrások védelméhez, a saját piacok menedzseléséhez való jogot – napjaink megannyi divatos témáját – lehet megnevezni.

### 7.3.2 Társadalmi vállalkozás

A NESST<sup>35</sup> fogalmi megközelítésében a szolidáris gazdaság egy formája a társadalmi vállalkozás, amely az olyan tudatosan tervezett vállalkozói tevékenység, mely társadalmi problémák innovatív megoldására jött létre. Vannak olyan nonprofit szervezetek, melyek üzleti modelleket alkalmaznak alapvető küldetésük eléréséhez, és lehetnek üzleti vállalkozások,



melyek üzlet céljuk mellett jelentős társadalmi hatás elérésére törekszenek. Alapelvük az a kettős optimalizálás, mely gazdasági és társadalmi célok összehangolását, egyensúlyban tartását jelenti.

A társadalmi vállalkozások alapvető ismérve a valódi értékteremtés: a fenntarthatóság érdekében fontos, hogy a társadalmi cél (például megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása, helyi életminőség javítása, népeségmegtartás stb.) mellett valós piaci igények kiszolgálására jöjjenek létre, és minőségi, versenyképes termékeket és szolgáltatásokat kí-

34 Területfejlesztési füzetek 2. Helyi gazdaságfejlesztés. Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok. VÁTI, 2010. felhasználásával.

35 A NESST egy nemzetközi nonprofit szervezet, mely 14 éve nyújt pénzügyi és képzésfejlesztési támogatást társadalmi vállalkozásoknak Közép- és Kelet-Európa és Dél-Amerika 10 országában. Bővebben: <http://www.nesst.org>.

náljanak. Ezt megalapozott üzleti tervre, valamint átgondolt és leosztelt piaci koncepcióra építve lehet megvalósítani.



10. ábra: Társadalmi vállalkozások helye a nonprofit és a for-profit vállalkozások rendszerében

A társadalmi vállalkozások az üzleti és a nonprofit szektor metszetében helyezhetők el. A társadalmi vállalkozás modellje Nyugat-Európában, illetve az angolszász területeken egy ismert és elismert eszköze a társadalmi problémák megoldásának, Magyarországon azonban ez a fogalom még sokak számára idegenül hangzik. Az ismeretlenség egyik oka, hogy hazánkban egyelőre jellemző a nonprofit és az üzleti szektor egymástól való merev elkülönítése: hagyományosan az az uralkodó elképzelés, hogy az előbbi foglalkozzék a társadalmi problémák enyhítésével, az utóbbi pedig értékteremtése révén szolgálja ki a piaci igényeket és termeljen profitot. Ezen szektorális elkülönítés azonban kiaknázatlanul hagyja a szorosabb együttműködésben, és a két szektor határmezsgyéjén fellelhető, társadalmi és gazdasági célokat összhangba hozó „hibrid” formákban rejlő lehetőségeket.

### 7.3.3 A szociális gazdaság jellemző területei

A helyi szükségletek kielégítésére épülő, alapvetően foglalkoztatási céllal bíró szociális gazdaság (egyben az alternatív vagy közösségi foglalkoztatás) jellemző területei:

- szociális szolgáltatások: például otthoni segítségnyújtás idős emberek számára a háztartási munkákban (főzés, mosás, vasalás, takarítás), ebéd vagy bolti áruk, gyógyszerek házhoz szállításában, továbbá gyermekfelügyelet;
- településüzemeltetés: jellemzően a település közterületeinek, utcáinak, tereinek, vízvezető árckainak, csatornáinak gondozása, karbantartása, kertészeti és műszaki munkák, hulladékgyűjtés és újrahasznosítás, de előfordul öreg épületek felújítása, őrzése, vagy a helyi-helyközi közlekedés szervezése, főleg vidéki településeken;
- informatikai és kulturális szolgáltatások: például speciális információs és kommunikációs technológiák kiépítése, működtetése, kulturális, hagyományörző és szabadidős programok szervezése;
- erdőtelepítés és -gondozás: erdők telepítése és kezelése a vidéki térségekben;
- tájfenntartó gazdálkodás: kisüzemi léptékű mezőgazdasági és kertészeti tevékenységek, természetvédelmi célú gazdálkodás, természetvédelmi területek gondozása, vízfolyások, erdősávok, fasorok gondozása;

- mezőgazdasági és erdészeti termékek feldolgozása: helyben előállított mezőgazdasági és erdészeti termékek kisüzemi léptékű feldolgozása;
- kézműipar: hagyományos kézműves mesterségek felélesztése, működési feltételeik biztosítása;
- turizmus: falusi turizmus, ifjúsági turizmus, zöldszturizmus feltételeinek biztosítása, szolgáltatások működtetése;
- kisipar: hagyományos kisipari szakmák felélesztése és működési feltételeik biztosítása.

Ezeken a területeken a hátrányos helyzetű munkaerőt foglalkoztató szociális vállalkozások mellett a közösségi összefogást és célokat hangsúlyozó közösségi vállalkozások, valamint a háztartások önfenntartását erősítő, fölöslegét piacra juttató, az önfoglalkoztatók pozícióit javító szövetkezetek egyaránt működhetnek. E formációk sikere nem mérhető kizárólag a gazdasági teljesítmény fogalmai szerint – ami természetesen szükséges a célok eléréséhez –, mivel ezek a gazdasági teljesítmény mellett nagyon jelentős társadalmi integrációs, értékteremtő, közvetítő és megőrző funkciót is betöltenek (önsegély, egyéni felelősség, demokrácia, egyenlőség, igazságosság, szolidaritás).

## Kérdések

- 1) Mik a hagyományos tervezés csoportra ható következményei?
- 2) Mik a jövőválasztásos tervezés csoportra ható következményei?
- 3) Hogyan épül fel a jövőválasztás, melyek a lépései?
- 4) Mutassa be a „Jelen-jövő” modellt!
- 5) Mi jellemző a szociális gazdaságra, melyek a jellemző területei?



## 8. Vizuális elemzési és tervezési technikák

Ez a fejezet a majdani tervezési műhelyeken folyó munkák segítésére sorakoztat fel olyan eszközöket, melyek 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.

### 8.1 *Praktikus módszertani eszközök*

Ebben az alfejezetben néhány módszertani eszköz kerül leírásra – a teljesség igénye nélkül – a példa kedvéért és az órai bemutató érdekében. A gyakorlati alkalmazás megtapasztalására a terepmunka során kerülhet sor.

#### 8.1.1 *Ötlebörze (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, amelyet a facilitátor ír fel egy flipchart-papírra. Nincsenek jó vagy rossz ötletek. A közösen összegyűjtött ötleteket a résztvevők egytől egyig közösen 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 csoportnak. 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:**

- kritika megtiltása,
- egyszerre egy javaslat felvetése,
- a résztvevők sorban teszik meg javaslatukat,
- mások javaslatai továbbfejleszthetők,
- tilos vitát folytatni,
- akinek már nincs ötlete, passzolja az ötletfelvetés lehetőségét.

**A brainstorming lefolytatása:**

- 1) a moderátor a táblára felírja a problémát,
- 2) a résztvevők nem kerülnek bemutatásra (feszélyezettség elkerülése végett),
- 3) kéri a rövid, tömör megfogalmazást (max. 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:

- az egyik ötlet része a másiknak,
- az egyik ötlet kiegészíti a másikat,
- 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 elkerülése érdekében kártyákat oszthatunk ki minden résztvevőnek, és erre írhatják le ötleteiket, vagy megkérhetjük, hogy kis csoportokban végezzék az ötletbörzét.

Azt elkerülendő, hogy csak néhány ember kerüljön bevonásra, 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.

### 8.1.2 Kártya-technika

Az ötvenes években, a Rand Corporation által kifejlesztett módszer. Rendszerint széles körből összeválogatott résztvevők, több körön keresztül, egyéni kompromisszumok (a résztvevők egyenként, külön alakítják ki álláspontjukat) során kerülnek közös álláspontra. A kártya-technikát (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.

#### Tipp/megjegyzések

- A kártyás technikát általában kis csoportban vagy workshopon használják, habár egyéni 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.

### 8.1.3 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 egy körben ülnek és elgondolkoznak az adott témáról (a kör a régi törzsi kultúrát szimbolizálja, ahol a falvagnak 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 kiscsoportban 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 kiscsoportos beszélgetések, amelyeknek nincs előre meghatározott időtartamuk; mindenki azonos részvételre jogosult, nincs témavezető. Ha az egyes kiscsoportok úgy érzik, hogy sikerült témájukat feldolgozni, saját beszélgetésüket tömören összefoglalják a többi kiscsoport részére. Miután minden egyes téma összefoglalását átolvasta mindenki, a résztvevők újra összegyűlnek és közösen megbeszélik az Open Space eredeti témáját.

Az Open Space-módszer előnye, hogy megfelelő infrastruktúra és körülmények esetén akár több száz résztvevővel is lehet közös munkát végezni, így közös jövőképet építeni. 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 azok a témák kerülnek feldolgozásra, amelyek ténylegesen fontosak valaki számára. A résztvevők változó összetételű kiscsoportokban dolgoznak, párhuzamosan. A csoportok nagyságát, összetételét, munkavégzési módját és tartamát a résztvevők határozzák meg, mindenki azokban a csoportokban vesz részt, amelyek témája számára a legérdekesebbek. A résztvevők maguk vezetik a csoportok munkáját, ők hozzák a döntéseket, ők határozzák meg a prioritásokat. A csoportok írásban rögzítik eredményeiket és javaslatukat, amelyet prezentálnak.

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;
- nagy csoporttal végzett munka támogatása;
- nagyszámú téma feldolgozása.

### **8.1.4 Helyzetrajz (*rich picture*)**

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

#### **A helyzetrajz lépései**

- 1) Egy nagyméretű papírlapot és 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 képeket, és csoportosítsuk az ötleteket a hasonlóságaik és különbözőségeik alapján. Így meghatározhatjuk a legfontosabb megbeszélendő kérdéseket, mint 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 előjöhet.
- 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.

### **8.1.5 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 célunktól 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, pl.: „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 biztosítani, hogy mindenki szóhoz jusson. Szükség lehet esetleg a kérdés megismétlésére más fogalmazásban időről időre, vagy meggyőződni arról, hogy minden világos a kérdéssel kapcsolatban.
- 4) Készítsünk részletes jegyzeteket a megbeszélésről. A fókuszcsoportokat legjobb párosan vezetni, egyikük facilitálja a megbeszélést, míg a másikuk jegyzetel. A megbeszélésről felvétel is készülhet, ám a felvétel átírása roppant időigényes, és a csoport gátlásosabb lehet.
- 5) Annak biztosítására, hogy az összegyűjtött információk megbízhatók, tartsunk 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 a viselkedésekbe, a hozzáállásokba, a nyelvébe és az érzésekbe.
- 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, és koncentrált betekintést nyújthat, mint ha ugyanezt az eredményt akarjuk elérni kulcsfontosságú informátorokkal vagy formális társadalmi felmérésekkel.

### 8.1.6 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.

#### Tipppek/megjegyzések

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

### 8.1.7 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 vegyük.

#### 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 felrázuk 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 leírása a papírra.

### **Tipppek/megjegyzések**

- Kezdjünk 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 eszközt a háttárok 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 alapechnika, 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 kerül rájuk sor. 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.

### **8.1.8 Kiscsoportos megbeszélés**

A kiscsoportos 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, hármásban, 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.

**8.1.9 Képalakítás**

A résztvevők kiscsoportban újságok, képeslapok segítségével megalkotják a kiscsoport saját jövőképét. Az egyes csoportok ismertetik elképzeléseiket a teljes csoporttal, majd a kiscsoportok 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 elfogadja a közös jövőkép elemeit.

## Kérdések

- 1) Mi a vizuális technikák előnye?
- 2) Mi tilos az ötletbörze alkalmazásánál?
- 3) Mire jó a kártya-technika?
- 4) Milyen körben ajánlaná alkalmazni az Open Space technikát, és miért?
- 5) Mire kell vigyázni a Mind Mapping alkalmazása során?



## 9. Érintettek elemzése, kockázatkezelés

### 9.1 Az érintettek elemzése

Minden sikeres tervezésnek, fejlesztésnek alapvető kulcseleme, s egyben a sikeresség szempontjából egyik legfontosabb lépése az, hogy mindazokat a partnereket (szervezeteket, személyeket, intézményeket, állami, magán- és civil szektorbeli szereplőket) azonosítsa, akikkel a fejlesztés előkészítése, tervezése és megvalósítása során kapcsolatba kerül. Az érdekcsoportok meghatározása és elemzése azért kiemelkedően fontos, mert ezen csoportok elvárásai, célkitűzései támogatóak és akadályozóak 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.

Minden fejlesztésnek vannak érintettjei (stakeholderei), azaz olyan csoportok és egyének, akik érintettek a fejlesztés eredményeiben. Ha egy csoport, szervezet sikeres akar lenni a jelenlegi és a jövőbeni környezetben, akkor a menedzsereknek figyelembe kell venniük a stakeholderek létét.

Érdekcsoportnak nevezünk minden olyan szervezetet, intézményt, személyt, az állami, magán- és civil szférát is beleértve, amely kapcsolódik az adott stratégiához – programhoz – projekthez. Az érdekcsoportok kapcsolódási formái különbözőek.

Az érintettség lehet:

- közvetlen ↔ indirekt
- pozitív ↔ negatív
- befolyásoló ↔ befolyásolt

#### 9.1.1 Az érintettek elemzésének lépései

Az érintettek elemzése három lépésben történik:

##### 1) Stakeholderek azonosítása

##### 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
- konfliktuskezelés

Az érintettek azonosítása a legfontosabb lépés. Bár a tervezési és működési folyamat során később is bevonhatjuk a kimaradt érintetteket, esetleges kirekesztésük értékes erőforrásoktól foszthatja meg a program végrehajtását. Az érintettek meghatározásánál válasszuk ki a program által érintett társadalmi csoportok legfontosabb képviselőit! Ők a hangadók, akiken keresztül egyszerűbben tudjuk az adott csoportot elérni, mozgósítani. Megnyerésükkel akár a teljes csoport hozzáállását is befolyásolhatjuk. Fontos része az érintettek azonosításának az állami, közigazgatási szerepvállalások felmérése. Bár a stratégiai tervezésnél ez a szempont még nem meghatározó, később a finanszírozás, illetve a megvalósítás során alapjaiban változtathatják meg a fejlesztéseket.

A csoportosítás és rangsorolás vizsgálata például az alábbi kérdések megválaszolásával történhet:

- Miért érdekelt a programban?
- Hogyan befolyásolhatja a program megvalósítását, kimenetelét?
- Részt vesz-e közvetlenül a program kivitelezésében?
- Van-e ellenőrző szerepe?
- Van-e döntési jogosultsága?
- Milyen elvárásokkal csatlakoznak az érdekcsoportok a programhoz?
- Milyen erősségeik vannak, milyen előnyökkel jár a program előkészítésébe/végrehajtásába való bevonásuk?
- Milyen erőforrásokat bocsáthatnak a tervezett közösségi fejlesztés céljainak finanszírozására?
- Milyen ellentmondó, a fejlesztési program érdekeivel ütköző érdeke lehet az érdekcsoportnak?
- Hogyan viszonyul az érdekcsoport a többi érdekcsoportéhoz?
- Az érdekcsoportok szerint a program milyen egyéb feladatokat kellene, hogy ellásson, vagy nem kellene, hogy felvállaljon?

*Az érdekelték gyakran két csoportba oszthatók:*

- 1) elsődleges érdekelték – akiket közvetlenül érintenek a beavatkozások, akár negatívan, akár pozitívan, valamint
- 2) másodlagos érdekelték – akik közvetítőként vannak jelen, mint például beszállítók, politikai szereplők, a helyszínen dolgozók.

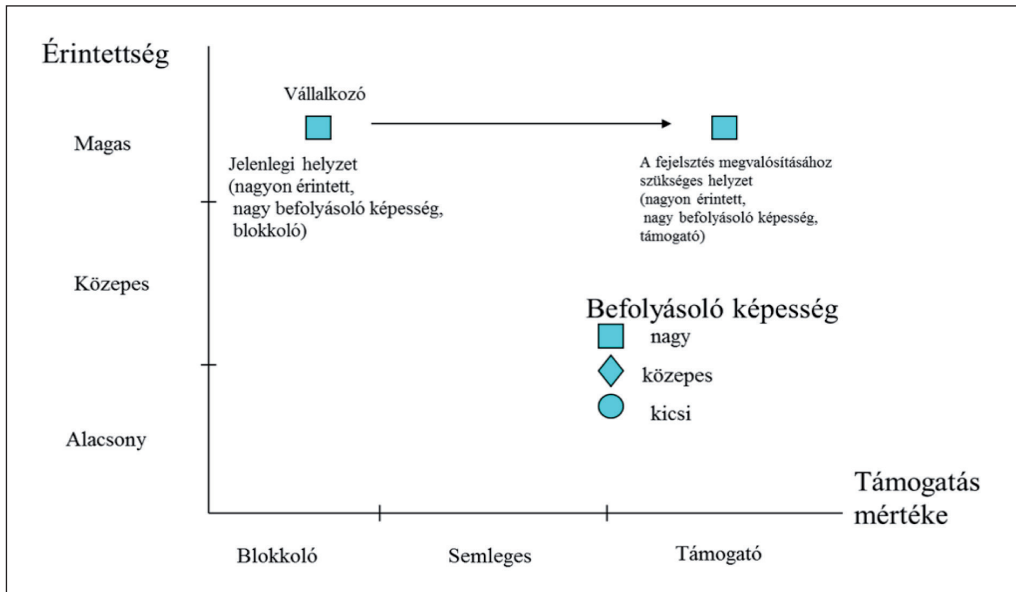
### **9.1.2 Érintettek elemzésének ábrázolása**

Az információk összefoglalhatók táblázatos vagy grafikonos formában. Az azonosított gátló vagy passzív csoportok kezelésére, aktivizálására a tervezés során erőforrást kell allokálni, a hozzáállás változtatására akciótervet kell készíteni. A program tervezése és végrehajtása kapcsán az érintettek elemzését többször célszerű elvégezni, illetve az információkat karbantartani. Különösen nagy figyelmet kell kapjanak a fontos és közepesen fontos, illetve nagy érintettségű csoportok. A támogató csoportok támogatásának fenntartása, és a semleges vagy blokkoló csoportok/stakeholderek elmozdítása pozitív irányba kiemelt fontosságú a projektkockázatok kezelése szempontjából.

Érdekcsoportok leírása	Fontosság (alacsony/közepes/ magas)	Elemzési szempontok					Akcióterv	Az érdekcsoport részvételének nyomon követése
		Szaktudás, erőforrások, hatalom	Érdekek és elvárások	Akadályozó tényezők és problémák	A program előkészítésében/ végrehajtásában betöltött fő szerep	További elemzési szempontok		
<b>Elsődleges érdekcsoportok</b>								
<b>Másodlagos érdekcsoportok</b>								

4. táblázat: Minta az érintettek elemzésének összefoglalására

A 11. ábra abban van segítségünkre, hogy a megfelelő elemzés után azonnal láthatjuk az egyes stakeholderek viszonyulását a fejlesztésünkhöz mind három dimenzióban (érintettség, támogatás mértéke és a befolyásolási képesség) és ezek alapján meg tudjuk tervezni a következő lépéseket. Például az ábrán a „Vállalkozó” az elemzés idején azonosítottak szerint nagyon érintett a tervezett fejlesztésekben, nagy befolyásolóképessegekkel rendelkezik, és jelenleg ellenségesen viszonyul az egész dologhoz. A siker érdekében elengedhetetlen, hogy őt minimum a semleges zónába elmozdítsuk. Ha ez nem sikerül, akkor ez az érintett akár az egész fejlesztést megghiúsíthatja. A biztonság érdekében, a fejlesztés megvalósításának kockázatainak minimalizálása érdekében a támogató állapot lenne a kedvezőbb, ezért az akciók tervezésénél át kell gondolni, hogy milyen elemek módosítására lenne szükség ahhoz, hogy ezt a nagy befolyással rendelkező stakeholdert megnyerjük magunknak.



11. ábra: Az érintettség mértéke, a fejlesztéshez való viszony és a befolyásolási képesség

Az érintettek feltérképezése során különös figyelmet szükséges szentelni a kulcsembereknek, a helyi szereplők között a véleményvezérek hozzáállásának. Őket érdemes külön is megvizsgálni. A kulcsemberek elemzésére és a javaslatok megfogalmazására kiváló és egyszerű módszert kínál a kulcsemberek-analízis. Sokszereplős környezetben elengedhetetlen az elemzés végrehajtása.

Személy	Változáshoz való viszony	OK	Kezelés
X. Y – hatalom forrása	+ / - / 0	Az okot meghatározni	A legmegfelelőbb akciót kiválasztani

5. táblázat: Kulcsemberek-analízis

Tipikus hiba szokott lenni a folyamatokban, hogy a támogató, pozitív hozzáállással rendelkező érintettek, kulcsemberekre nem figyelnek eléggé. Nagyon fontos annak a megtervezése, „kezelési terv” készítése, hogy az ő támogatásuk, hogyan tartható fenn. Egy – a mi szempontunkból – hatalommal bíró személy mellőzése a megvalósítás során komoly nehézségeket okozhat.

### 9.1.3 Ellenállás

A változások természetéből fakad, hogy egy fejlesztési folyamat során sok minden történhet, de egy elem biztosan megjelenik: az ellenállás.

A nem kezelt ellenállások konfliktusokhoz vezethetnek, a nem megfelelően kezelt konfliktusok pedig a megkezdett folyamatokat lassíthatják, vagy a legrosszabb esetben teljesen le is állíthatják.

Egy megfelelően végrehajtott stakeholder-elemzés alapján láthatóvá válnak azok az érintettek, akik semlegesen vagy negatívan viszonyulnak a tervezett változtatásokhoz.

A megfelelő akciók tervezéséhez első lépésben célszerű feltárni, hogy mi az ellenállás fő oka. Ennek, és az ellenállás lehetséges tartalma, a várható reakció ismeretének birtokában lehetőséget kaphatunk azok megfelelő kezelésére.

Az ellenállás 4 fő okát, eredményét és viselkedési reakcióját az alábbi táblázat foglalja össze.

OK	TARTALMA	REAKCIÓ
Személyes ellenérdekeltség	Valamilyen számára értékes dolog elvesztése	„Politikus” viselkedés
Félreértés	Félremagyarázás, csekély bizalom, vagy bizalomhiány	Pletykaterjesztés
Eltérő értékelés	Előnytelennek tartja, eltérő információk	Nyílt ellenvetés
Alacsony tolerancia a változással szemben	Fél, hogy nem rendelkezik a megfelelő tudással, képességekkel	Kifogások, tekintélymentő viselkedés

6. táblázat: Az ellenállás négy fő oka

A változási folyamatok során sokszor nemcsak az emberek reakcióinak sokféleségét, de az egymásra ható pozitív erőket is alábecsüljük. A különböző projektek során a projektvezetők többsége azt feltételezi, hogy az ellenállás rossz, és „le kell győzni”. Az ellenállás kezelésének több módszere van, amelyek közül a választás az alkalmazhatóság függvénye.

Nagyon fontos, hogy a helyzet és az érintettek függvényében rugalmasan kerüljön meghatározásra, hogy melyik módszer alkalmas a helyzet kezelésére.

Módszer	Mikor?	Előnye	Hátránya
Képzés, kommunikáció	Információ hiány	Változást segítők	Időigényes, sok embert érint
Résvétel, bevonás	Kezdeményező k információ hiánya, ellenzők hatalma	Elkötelezett résztvevők	Időigényes
Segítés, támogatás, átképzés	Átállási problémák miatt állnak ellent	Hatásos	Költséges, lehet sikertelen
Tárgyalás, megegyezés	A vesztes számottevő hatalommal rendelkezik	Megelőzhető vele a komolyabb ellenállás	Költséges lehet, felbátoríthat másokat
Manipulálás, kooptálás	Ha más nem működik	Gyors, olcsó	Jövőbeli problémák
Kényszerítés	Fontos gyorsaság, van elegendő hatalom	Gyors, mindenféle ellenállás leküzdhető vele	Kockázatos

7. táblázat: Az ellenállás kezelését segítő módszerek összefoglalása

### 9.1.4 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.<sup>36</sup>

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

*A döntőbíráskodás:* a hierarchikus hatalmat gyakorló a szemben álló felekkel külön-külön elhitheti, 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:

36 Pallai Katalin: *Vitarendezés és konfliktuskezelés*. Jegyzet/gyakorlati segédlet. (A tananyag a TÁ-MOP.1.2/A/2-10/1-2010-0003 számú, „Képzés- és tartalomfejlesztés a Budapesti Corvinus Egyetemen” című projekt keretében készült.)

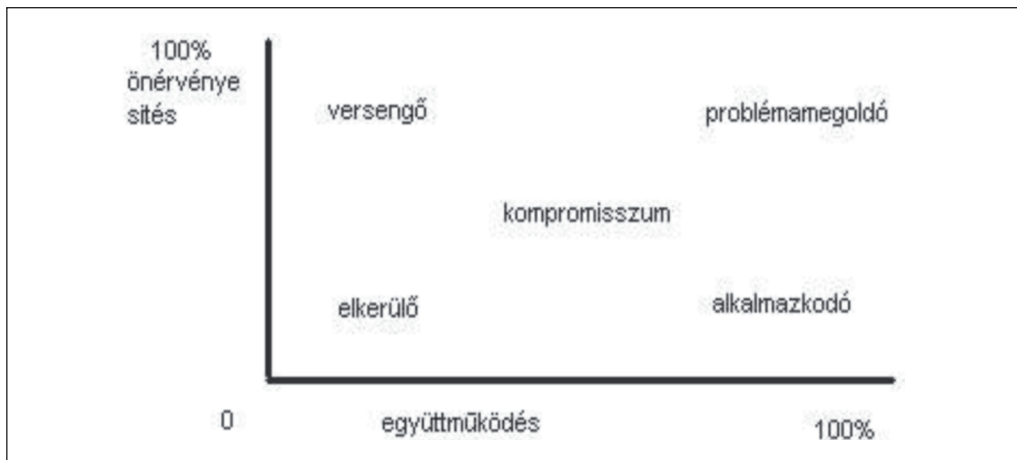
*Problémamegoldás konfrontációval:* ez a módszer a kommunikáción alapul. A szemben álló felek megtárgyalják a problémát, feltárják és szembenéznak annak okaival, majd megegyeznek a mind két fél számára elfogadható megoldásban. Mivel a megoldást a felek sajátjuknak tekintik, ezért elfogadják, ez a konfliktushelyzet 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:

### Konfliktuskezelési technikák



12. ábra: Konfliktuskezelési stratégiák (Thomas–Killman, 1974)

Az, hogy mely megoldás felé mozdulnak el a résztvevők, az 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 nézzük, akkor egyben lehetőség is. Ha képesek vagyunk a mélyére nézni az adott helyzetnek és feltárni a konfliktus valós okait, 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 kifejtteni.

### 9.1.5 „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 szeméttégető, 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 kifejeíteni az érintett lakosságot. Szükséges egy újfajta kommunikációs és folyamatszerkezési profizmus is. Amennyiben nincs tisztázva a döntéshozatal menete, az egyes tételek nincsenek kellően átbeszélve, ha menet közben változtatások történnek, akkor anomáliák keletkeznek, melyek 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 sajtáságainkból fakadó – sajátossága az idővel való versenyfutás, az állandó értékváltás kényszere. Ilyen környezetben csak a nagyon jól ütemezett, átgondoltan felépített részvételi folyamatok lehetnek eredményesek. Kiemelten fontos ezért a „tervezés tervezése”.

## 9.2 Kockázatkezelés

Célszerű megkülönböztetni a veszélyt és a kockázatot.

**Veszély:** adott valószínűséggel bekövetkező és meghatározott veszteséget eredményező esemény.

**Kockázat:** Bizonyos veszélyeket tudatosan vállaló, másokat pedig kiküszöbölő magatartás. Általánosságban kockázatnak tekintünk bármely olyan tényezőt, amelynek kimenetele bizonytalan és valamilyen értelemben, mértékben veszélyezteti a feladat végrehajtásának sikerét. Minden kockázat jelenlegi vagy jövőbeni események hatásával, bekövetkezésével kapcsolatos.

A kockázatkezelés a feladat végrehajtásával párhuzamosan, egyidejűleg történik, a végrehajtásban részt vevők különböző szintjein, de a feladattól elválaszthatatlanul, a végrehajtás szerves részeként. A kockázat nem azonos a problémával vagy – rosszabb esetben – a válsággal. Tágabb értelemben véve a kockázat mindazon események összességét jelenti, amelyek bekövetkezése hatással lehet az adott csoport, szervezet vagy csoportosulás által kitűzött célok elérésére.

Ez a hatás lehet negatív, illetve pozitív is. Amennyiben pozitív hatásról van szó, az definiálható úgy is, mint lehetőség.

A kockázatok önmagukban nem jó vagy rossz dolgok, nem félni kell tőlük, hanem elemezni és a lehetőségeknek megfelelően kezelni, ha lehet, akkor lehetőséggé konvertálni. A



kockázatkezelés költsége nem csak forintokban mérhető. A ráfordítások között kell figyelembe venni a kockázatkezeléssel töltött időt is. Ez nagyban függ a projekt méretétől. A kockázatkezelést a folyamat előkészítése során érdemes először végigvinni.

#### A kockázat keletkezésének forrása szerint lehet:

- Jogi
- Társadalmi
- Pénzügyi, gazdasági
- Fenntarthatósági
- Szakmai
- Intézményi / szervezeti
- Abszorpciós képességbeli
- Emberi erőforrásbeli

#### Kockázat keletkezésének jellege szerint:

- Külső kockázatok: amelyek a projekt szempontjából nem befolyásolhatók.
- Belső kockázatok: a (projekt) végrehajtás során a végrehajtótól függenek.

Kockázatok értékelésére a legegyszerűbb módszer, ha megvizsgáljuk a bekövetkezés valószínűségét és a bekövetkezése esetén a hatását. Vizuális megjelenítéshez ábrázolhatjuk a kockázatkezelő mátrixban.

A kockázatértékelési táblázat megmutatja, hogy milyen feltétel esetén következik be a kockázat és mi a következménye, majd ennek függvényében értékeljük a feltételezett kockázat bekövetkezésének valószínűségét, hatását és e kettő szorzata alapján határozzuk meg a kockázat súlyát.

#	Formalizált kockázat		Valség (1-3)	Hatás (1-3)	Súly
	Feltétel	Következmény			
1	Ha a hardvert nem szállítják időben	akkor a pilotot csak késve tudjuk megkezdeni.	2	2	4
2			0	0	0
3			0	0	0
4			0	0	0
5			0	0	0
6			0	0	0
7			0	0	0
8			0	0	0
9			0	0	0
10			0	0	0
11			0	0	0
12			0	0	0
13			0	0	0
14			0	0	0
15			0	0	0
16			0	0	0
17			0	0	0
18			0	0	0
19			0	0	0
20			0	0	0

8. táblázat: Kockázatértékelés

A kockázatok kezelésében a legeredményesebb út a „proaktivitás”. Számítsunk a kockázatokra és a forrását kezeljük, ne a tüneteit.

Mit tehetünk egy bizonyos kockázattal? Ez attól függ, hogy mikor ismerjük fel / mikor merül fel? Ha felmerülése előtt tudunk rá készülni, akkor csökkenthetjük a bekövetkezés valószínűségét előzetes intézkedésekkel, ha ezt nem tudjuk megtenni, akkor olyan lépéseket tervezünk / teszünk, melyek mérsékelik a kockázat bekövetkezéséből eredő hatást, és ha mód van rá, akkor áthárítjuk vagy elkerüljük.

A kockázat tervezése során ügyeljünk arra, hogy minden kockázat kerüljön számbavételre. A tevékenységeink tervezésénél vizsgáljuk meg, hogy a kockázatos rész elhagyható-e, ha nem, akkor kezdjük a megvalósítást ezekkel.

Megnevezés / leírás	Kockázat értékelés			Kockázatkezelés
I. Jogi szempontok				
	Hatása a projektekre	Bekövetkezés valószínűsége	Súly	

9. táblázat: A kockázatok tervezése

A kockázatokra adott válaszreakciók alapvetően 4 különféle stratégiát követhetnek: a kockázat elviselése, a kockázat kezelése, a kockázat átadása, a kockázatos tevékenység befejezése. A kockázatok kezelését úgynevezett kontrolltevékenységeken keresztül valósíthatja meg a szervezet, amelyek az alábbiak lehetnek: megelőző kontrollok, korrekciós kontrollok, iránymutató kontrollok és felderítő kontrollok.

Bármely kockázatkezelési módszer alkalmazásánál fontos elv, hogy az összhangban legyen a kockázat mértékével. A kockázatok kezelésének alapvető célja nem a kockázat teljes megszüntetése, hanem annak mérséklése úgy, hogy az a szervezet kockázati tűréshatárán belülre kerüljön. A kockázati tűréshatár a kockázati kitettségnél azt a szintjét jelenti, ami felett a szervezet mindenképpen válaszintézkedést tesz a felmerülő kockázatokra.

Meghatározása meglehetősen szubjektív, azonban a megfelelő kockázati stratégia kialakításának elengedhetetlen feltétele. A megfelelő toleranciaszint kialakítása különböző nézőpontokból vizsgálható annak függvényében, hogy a felmerült kockázat negatív, illetve pozitív hatású.

- Fenyegedtettség esetén a tűréshatár, a kockázatnak való kitettség azon mértékét jelenti, amely még elfogadható, tolerálható.
- Lehetőségek felmerülése esetén a tűréshatár azt fejezi ki, hogy maximum milyen mértékű kockázatot hajlandó elvállalni a szervezet a lehetőség kiaknázása érdekében.

### A kockázat értékelése

*Küszöbérték meghatározása:* minden kockázathoz tartozik egy elfogadhatósági érték, egy küszöb, amely értékig a projekt megvalósítható, és amely érték felett csak rendkívüli intézkedés mellett valósítható meg a projekt. A küszöböt minden kockázati típusra meg kell határozni külön-külön.

Az egyedi érték és a kockázati küszöb viszonya: valamennyi kockázati tényező egyedi értékét össze kell hasonlítani a küszöbértékkel. Ha a kockázat egyedi értéke a küszöb fölött van, akkor sürgős intézkedésekre (az intézkedések végrehajtáshoz pedig akciótervre) van szükség.

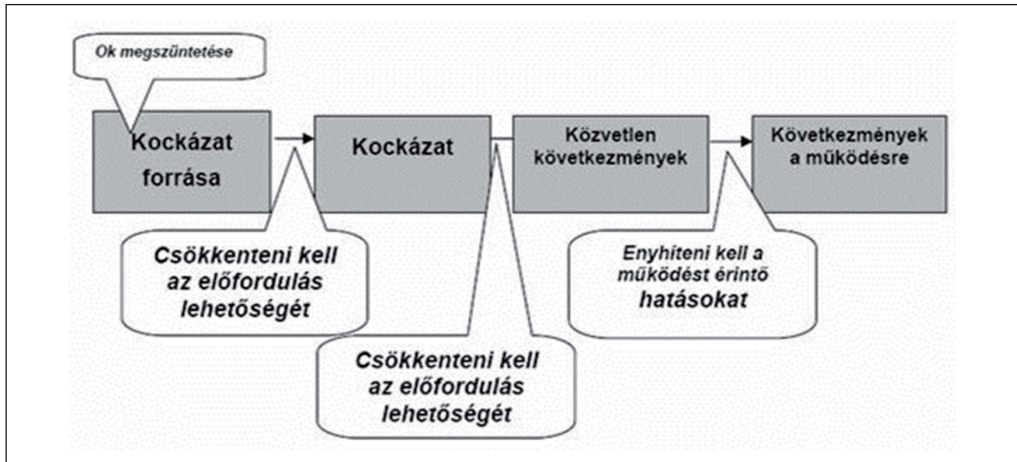
*Kategorizálás a küszöbhez való viszony alapján:*

- Elkerülhetetlen: a kockázat kezelhetősége érdekében változtatni kell a projekt célkitűzésein.
- Kezelhető bizonyos költségvetési, ütemezési intézkedések megtételével: kezelhetővé válik a kockázat, de csak bizonyos határon belül.
- Kezelhető: A projekt alapvető céljait nem befolyásolja, ha az intézkedéseket végrehajtják.

### A kockázatkezelési lánc elemei

- A kockázat okának elhárítása (megelőzése).
- A létező kockázat bekövetkezési valószínűségének csökkentése (megelőzése).
- A kockázat azonnali, közvetlen hatásainak csökkentése (megelőzés, hatáscsökkentés).
- A kockázat későbbi hatásainak csökkentése (megelőzés, hatáscsökkentés).
- A kockázat átadása más szervezetnek (például biztosítás formájában).
- További információk gyűjtése új vizsgálatok érdekében.
- A kockázat elfogadása.

### Előzetes kockázatkezelési terv



13. ábra: Előzetes kockázatkezelési terv

Az előzetes kockázatkezelési terv segítséget nyújt abban, hogy a folyamat előrehaladása során a megfelelő beavatkozások kerüljenek tervezésre és végrehajtásra.

### Kockázatok monitorozása

A helyi menedzsment áttekinti a kockázat-nyilvántartásban szereplő nyitott kockázatokat, és szükség esetén a kockázat jellemzőit módosítja. Amennyiben egy kockázat bekövetkezett, vagy bekövetkezési valószínűsége és hatása minimális alá csökken, akkor a státuszát lezártra kell állítani.

### 9.3 Partnerség mint a kockázatkezelés Rolls-Royce-a

Az EU által alkalmazott és elvárt tervezési metodológia, a Projekt Ciklus Menedzsment (PCM) a stratégiák és célok meghatározásánál, az erőforrások feltárásánál, és a kitűzött projekt megvalósításánál egyaránt épít a partnerségre. A részvételen alapuló, közösségi tervezési folyamatokban nemcsak az anyagi erőforrások, hanem a stratégia megtervezésekor, és a projekt megvalósításakor figyelembe vehető partnerség is önálló erőforrásként szerepel.

A partnerség lényege, hogy azonos információk birtokában, saját kompetenciájukra alapozva a partnerek egyenlőként vehetnek részt a közös munkában, tervek elkészítésében, és végrehajtásában.

A partnerség nem elképzelhető:

- információ- és ismerethiányos környezetben,
- alá-, fölérendelt viszonyban,
- a csoporthoz való csatlakozás szabad döntése, és
- konszenzusos, úgynevezett nyertes–nyertes (mindkét fél számára győzelemként megélt) döntések nélkül.

A hazai civilek, vállalkozók, és önkormányzatok között meglévő kapcsolatokat igen sok helyen a partnerség hiánya jellemzi.

A működő partnerség alapja a bizalom, az azonos információs szint, az információk felhasználásához szükséges ismeretek megléte és a kommunikáció. Az EU működő helyi partnerségre alapozott fejlesztési programjai, mint például a LEADER és a 2014–2020-as programozási ciklusban minden alapra preferált CLLD és ITI is, feltételezik a civil, a vállalkozói és az önkormányzati együttműködést. Az együttműködés kialakulását megelőzi, szervezeti feltétele ezen csoportok belső szerveződése, együttműködése is. A sikeres helyi együttműködés része, hogy a három csoport önmagán belül is képes kialakítani a partnerséget. Nem lehetséges hosszú távon partnerséget működtetni, ha a közösen elfogadott és megvalósított stratégia csak egy-két, a vállalkozók érdekeit „önjelölten” képviselő vállalkozó, vagy civil képviseli. A partnerségből kimaradt vállalkozók, vagy civilek versenytársakká válnak, megosztva ezzel a helyi erőforrásokat, vagy a fejlesztés működését biztosító piacot.

Azokban a társadalmakban, ahol a helyi közösségek fejlődése a folyamatos kommunikáción, együttműködésen alapszik, a bizalomra alapozódik a fejlődés. A bizalomra alapozott együttműködés hatékonysága magasabb, mint a kényszerből létrehozott együttműködések, vagy közös pénzügyi előnyökre alapozott együttműködések (konzorciumok) hatékonysága.

A közösségek partnerségre alapozott együttműködése meghatározza a belső erőforrások felhasználásának és a közösség számára elérhető külső erőforrások (piac, támogatás) kiaknázásának hatékonyságát. A bizalomra épülő együttműködés a külső információkat (lehetőség, piac, támogatás stb.) a meglévő ismeretével hatékonyan tudja saját céljaira felhasználni. Sikeresen kihasználja a lehetőséget, megszerzi és felhasználja a támogatást, felépíti az üzletet saját tagjai részére.

#### A partnerség fő akadályai a három szektor között:

A három szektor teljesen elkülönülve, egymástól függetlenül alakult ki – az együttműködés nem magától értetődik.

Nem feltétlenül könnyű megtanulni, hogy megbecsüljék a többiek erőit, erősségeit és azok nyelvezetét.

Korábbi negatív tapasztalatokon vagy mítoszon alapuló gyanakvás a másik iránt.

A sikeres partnerség alapjai:

- ✓ az őszinteség;
- ✓ a másik partner(ek) erős oldalainak és hatáskörének elismerése és tiszteletben tartása;
- ✓ együttműködés a felmerülő akadályok és gyenge pontok leküzdésére;
- ✓ valódi kölcsönös haszonnal és előnyökkel járó munkakapcsolat.

### 9.3.1 Hogyan építsünk partnerséget?

OA partnerségen alapuló együttműködések elindításának első lépése a megfelelő bizalmi szint biztosítása az egyének és az egyének csoportjai között. A bizalomnövelés kulcsszereplői az államigazgatás, valamint az önkormányzatok, amelyeknek el kell érniük, hogy az egyének által delegált hatalom döntéseiből származó feladatokat teljes nyilvánosság biztosításával, az érintettek bevonásával végezzék. A nyilvánosság, a valóságos információk hosszú távú biztosítása, valamint az egyének ügyfélként való kezelése emelheti a bizalmi szintet. A bizalom kialakulása az információval rendelkező szereplők folyamatos kommunikációjával, megbízható, valós, felhasználható információk folyamatos közlésével növelhető. A kommunikációs stratégiák kidolgozásánál az egyoldalú információközlés helyett a kiválasztott célcsoport részére elérhető csatornák megtervezése, a célcsoport reakciójának mérése, szükség szerint az információ befogadásához szükséges ismeret átadása is hozzátartozik.

**ALAPELVEK:**  
MÉLTÁNYOSSÁG  
ÁTLÁTHATÓSÁG  
KÖLCSÖNÖS HASZON

A partnerség azokat a szinergiahatásokat jelenti, amelyek akkor jelentkeznek, ha több különböző szervezet és ágazat képviselői egy összehangolt erőfeszítésben együttműködnek az aktuális probléma vagy egy meghatározott feladat megoldásában. Az együttműködés önmagában is egy értékes forrás, amely hálózatok kiépítésének, új módszerek, termékek vagy szolgáltatások stb. kialakításának a lehetőségét is jelenti.

A partnerség kialakulását támogató, serkentő tényezők	A partnerség kialakulásának gátló tényezői
<ul style="list-style-type: none"> <li>– együttműködés jelentőségének felismerése,</li> <li>– kezdeményezőkézség,</li> <li>– nyitottság, bizalom önmagunkban, másokban,</li> <li>– felkészültség (szakmai, módszertani),</li> <li>– kompetencia,</li> <li>– pozitív tapasztalatok, sikerélmények,</li> <li>– hatékony kommunikáció,</li> <li>– tudjuk, hogy mit szeretnénk,</li> <li>– cél,</li> <li>– érdek,</li> <li>– információ,</li> <li>– szükséges erőforrások megléte (humán, anyagi, tárgyi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– együttműködés jelentőségét nem ismerik fel,</li> <li>– kezdeményezőkézség hiánya,</li> <li>– nyitottság hiánya, önbizalomhiány, bizalmatlanság,</li> <li>– felkészületlenség (szakmai, módszertani),</li> <li>– kompetenciahiány,</li> <li>– negatív tapasztalatok, kudarcélmények,</li> <li>– sikertelen kommunikáció,</li> <li>– nem tudjuk mit is akarunk,</li> <li>– határozatlan célmegfogalmazás,</li> <li>– érdektelenség,</li> <li>– információhiány</li> <li>– szükséges erőforrások hiánya (humán, anyagi, tárgyi).</li> </ul>

10. táblázat: Partnerség kialakulását támogató és gátló tényezők<sup>37</sup>

### 9.3.2 Az ír csoda<sup>38</sup>

Széles körben elfogadott tény, hogy az ír gazdasági csodaként ismert gyors gazdasági fejlődés kulcsszereplői voltak a partnerségi megállapodások. A nyolcvanas évek közepén magas munkanélküliséggel, inflációval, költségvetési deficittel és felszaporodó államadóssággal, tömeges emigrációval jellemezhető válság, mely jórészt a populista fiskális politikának volt köszönhető, összeomlással fenyegette az országot. Ezért a 80-as évek végén átfogó, társadalmi konszenzusra épülő konszolidációs programot kellett végrehajtani, mely stabilizálta és emelkedő pályára állította a gazdaságot.

A sikeres stabilizációs program öt pillére épült:

- a) fiskális konszolidáció;
- b) jól működő társadalmi érdekegyeztetés (konszenzusos megállapodások,
- c) partnerségek;
- d) kvalifikált munkaerő (az oktatási és képzési rendszer reformja);
- e) külföldi tőke exporttevékenysége;
- f) az Európai Unió támogatásainak hatékony felhasználása.

Az ír modell lényege az, hogy a lakosság a helyi vállalatokkal, vállalkozókkal fogott össze, és így kereste a helyi foglalkoztatás bővítésének lehetőségeit. Mindehhez az anyagi keretet az Európai Unió és a központi kormányzat forrásai jelentették, továbbá az uniós trendek is segítettek életre hívni az első helyi partnerségeket Írországbán.

37 Számadó Róza (szerk.): Módszertani kézikönyv – Szociális szövetkezetek. OFA, 2011.

38 Számadó Róza: ROP 3.2 intézkedés – A helyi foglalkoztatási kezdeményezések támogatása. Komplex, összefoglaló elemző tanulmány. OFA, 2008.

A helyi partnerségekre úgy tekintettek, mint a kormányzati kultúra, a közigazgatás reformjára, amely az állami szervezeteket, szervezetet dinamikusabbá, a lakosság, a civil társadalom igényeire érzékenyebbé teszi.

Hazánkban a legismertebb helyi partnerségekre építő program a [LEADER](#) vidékfejlesztési program.

## Kérdések

- 1) Az érintettek elemzésénél hány dimenziót vizsgálunk, és melyek ezek?
- 2) Sorolja fel az ellenállás legfőbb okait!
- 3) Melyek az ellenállás kezelésének leggyakrabban használt módszerei, és milyen előnyei és hátrányai vannak az alkalmazásuknak?
- 4) Mit jelent a NIMBY betűszó, és miért kell rá különös figyelmet fordítani?
- 5) Milyen kockázatokat ismer a keletkezés forrása alapján?
- 6) Mit mutat meg a kockázat értékelés tábla?
- 7) Milyen elemek teremtik meg a sikeres partnerség alapjait?
- 8) Sorolja fel a sikeres partnerség alapelveit.
- 9) Melyek a partnerség kialakulásának gátló tényezői?



## 10. Kommunikáció, bevonás

A közösségi tervezés folyamatos együttműködésen alapszik. Az erőforrások között, már tervezési szinten megjelenik a helyi tudás felhasználása, a helyi szinten működő partnerség, az együttműködés. A hazai közéletben is jelentős gátló tényező a bizalmatlanság. A partnerség kiépítésének, a bizalmatlanság csökkentésének, a helyi társadalom és tudás mobilizálásának alapvető eszköze a kommunikáció és annak változatos formái.

A helyi tudás típusai és a rögzítésre alkalmazható módszerek ismerete fontos a helyi közösségek számára. Cél, hogy a helyi társadalomban meglévő hatalmas tacit<sup>39</sup> tudás beépüljön a helyi programokba. Ez a fejezet, a szükséges elméleti tudásmenedzsment ismeretek mellett, eszközöket mutat be a tacit tudás aktivizálására és problémák megoldására alkalmas explicit tudássá, illetve ismeretté alakítására, a meglévő tudás mobilizálására.

A helyi tudás mobilizálása mellett igen fontos, a helyi tudás „menedzselése”, rögzítése, tárolása és közkinccsé tétele.

### 10.1 Kommunikáció mint a partnerek közötti híd

#### 10.1.1 Adat, információ, tudás – tudásmenedzsment

Az adat az értelmező szótár szerint „valakinek vagy valaminek a megismeréséhez, jellemzéséhez hozzásegítő tény, részlet”. Az adatnak önmagában nincs sem jelentése, sem bármilyen szövegösszefüggése. Az adatok kezelését, rögzítését, összehasonlítását, viszonyítását mára komoly rendszerek végzik. Az összegyűjtött adatok tárolására, elemzésére egyre több erőforrást fordítunk, és az internet segítségével egyre többen férhetnek hozzá adatokhoz. Az adatok többsége nem hordoz információt, önmagában „értelmetlen”, használatához szükséges megismerni a gyűjtésének módját, és környezetét.

Az információ az értelmezett adat. Az adathoz képest az információ áramlását sokkal nehezebb nyomon követni, így az információ valóságtartalma a keletkezés helyétől távolodva jelentősen változhat. Az információ alapján döntés hozható, cselekvés indítható el. Ebből következik, hogy a média kommunikációjából származó hírek többségének nincs információ tartalma, mert sem döntést, sem cselekvést nem indukál.

A tudás a harmadik fokozatot képezi. Az információnak rengeteg definíciója van, a tudásnak végtelenül sok. Az információ kézzelfogható, csupán a terjedését nehéz regisztrálni; a tudás a fejekben lakik, és nemcsak az átadását nehéz tetten érni, hanem általában igen nehéz dolog átadhatóvá formálni. Ismérve, hogy „nehéz explicitté tenni, rögzíteni és továbbadni”. „A tudás forrása az ember a maga összetettségével és kiszámíthatatlanságával.” (Bögel)

A tudás fogalmánál maradva: megkülönböztetjük a személyes tudást a kisebb-nagyobb csoportok, illetve szervezetek szellemi kapacitásától, így jutunk el a tudásgazdálkodásig.

39 Hallgatóságos tudás jellegénél fogva személyes, általában nehezen formalizálható, ösztönöket, intuíciókat, tapasztalatokat tartalmaz.

A tudástőke, mint kifejezés azt tükrözi, hogy a közösségi erőforrás vagy (egyesek szerint legnagyobb értékű) eleméről van szó.

Egy közösség tudástőkéje három összetevőből áll:

- külső kapcsolatok tőkéje;
- a strukturális tőke és
- az emberi tőke.

A külső kapcsolati tőke a közösség tagjainak közösségen kívüli kapcsolatait jelenti. Azok a kapcsolatok tartoznak ide, amelyek felhasználhatók a közösség fejlesztéséhez.

A strukturális tőke mindazokat a „tudásokat” foglalja magában, amelyek függetlenné váltak a közösség tagjaitól, például a folyamatokat, a szervezeti felépítést, az információs rendszereket.

Az emberi tőke a közösség tagjainak ismereteiből, készségeiből, tudásából tevődik össze, és függ az egyes tagok részvételétől. Az egyes tagok esetleges távozása után sajnálatos módon elvész a közösség számára.

A tudástőkével rendelkező közösség azonban több, mint okos, tudással rendelkező emberek csoportja. A sok-sok egyéni tudás, értelem nem magától alakul át közösségi tudástőkévé. A szakértők kilenc feltételt sorolnak fel, amelyek az egyéni tudás közösségi tudássá való integrálásához elengedhetetlenek:

- az értékteremtés légköre, bizalom,
- alternatív megoldásokat keresni döntéshozatal előtt,
- meglátni a tanulás lehetőségét minden változásban,
- megbirkózni a bizonytalanság tudatával,
- a változó környezethez igazítani a stratégiát,
- rendszerben gondolkodni,
- bátorítani az információáramlást,
- megnyerni és felhatalmazni a vezetőket minden szinten,
- fegyelmelten meghozni a döntéseket.

Az eddigiek alapján megállapíthatjuk, hogy a tudásmenedzsment nem más, mint a közösségi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége. Mi teszi szükségessé, hogy a közösségek tudatosan foglalkozzanak a tudásmenedzsmenttel, odafigyeljenek az egyéni tudások integrálására és a közös tudásszerzés lehetőségeinek biztosítására?

*A kérdésre néhány lehetséges válasz a következő:*

- A közösségek nincsenek tudatában annak, hogy tagjaik milyen információkat birtokolnak.
- A rendelkezésre álló információk halmaza széteső, rendezetlen, nincs szerkezete, nem összpontosul célok köré.
- Az emberek egyszerre szenvednek az információk tömegétől és az ismeretek hiányától.
- Szakmai jártasság, szakértői tudás, értékes tapasztalatok és munkakapcsolatok semmié válnak, mihelyst mindezek birtokosa, a közösség egyik tagja kilép a partnerségből.
- A tanulságok és a tapasztalatok megosztásának nehézsége oda vezet, hogy rengeteg idő és pénz pazarlódik el az egyszer már megoldott feladatok újbóli megfejtésére.

A jó gyakorlatok gyűjtése azt célozza, hogy helyi közösségekben létrejött tudást, információt elérhetővé tegyék más közösségek számára, lehetőséget teremtve ezzel az erőforrások ésszerű felhasználására. Mindeközben egyre többen vélik úgy, hogy a „megfelelő” információtechnológia segíthet e gondokon, és ez a remény a tudásmenedzsment felé fordítja érdeklődésüket (mindegy, hogy annak nevezik, hogy sem).

A tudásmenedzsment másik definíciója szerint az „kéesség a hatékony cselekvésre” és a következő funkciókat foglalja magában:

- a tudástőke létrehozása;
- megtartása;
- megosztása;
- számontartása és
- felhasználása.

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a tudásmenedzsmentet, illetve annak elemeit a legtöbb szervezet spontán műveli. A tudásmenedzsment nem új tevékenység, mindig is jelen volt a közösségek életében, sőt nagyon sok közösséget a tudás megszerzése és belső megosztása tartott fenn. A tudásmenedzsment mai formáját a fejlődés hozta magával, sok minden lehetségessé vált, ami korábban elképzelhetetlen volt.

Visszakanyarodva a fogalmak meghatározásához, felmerül a kérdés, hogy mi a különbség a tudásmenedzsment és az információkezelés, -továbbítás között. A tudásmenedzsment szaktekintélyei erre a kérdésre a következő választ adták a Financial Times Knowledge

Management című mellékletében:

„Ami a tudásmenedzsmentet valóban megkülönbözteti az eredményes információkezeléstől, az:

- az új tudás létrehozásának bátorítása és
- a meglévő tudás alkalmazásának ösztönzése.”

Másképpen fogalmazva: lehet az információfeldolgozás tökéletes, mégsem születik belőle innováció; a legkitűnőbb információforrások is kihasználatlanok maradnak, ha például nem jut idő az igénybevételükre. Tehát az információfeldolgozást gépek automatikusan is végezhetik, azonban a tudásmenedzsmentnek eleme az ember, aki képes az innovációra.

Ahhoz, hogy tudatában legyünk közösségünk egyik legfontosabb tőkájének, a tudástőkének, és megfelelő hatékonysággal alkalmazhassuk is, szükséges a tudást is tovább elemezni. A tudás menedzseléséről szóló valamennyi írás és előadás kitér a még kimondatlan, vagy kimondhatatlan és a már szavakba öntött tudás különbözőségére. A tudásról alkotott képet tovább finomíthatjuk a tudástípusok vizsgálatával. A személyes tudás két fő fajtáját különböztethetjük meg: tacit (hallgatolagos), illetve explicit (kifejezett) tudás.

A hallgatolagos tudás jellegénél fogva személyes, általában nehezen formalizálható, ösztönöket, intuíciókat, tapasztalatokat tartalmaz. Az explicit tudás szavakkal, számokkal, ábrákkal kifejezett, illetve kifejezhető, megjeleníthető, formálisan átadható, jól strukturált. Angol terminológiával: a tacit és az explicit tudásfajtákra.

A kimondatlan tudás az egyének fejében, személyes tapasztalatainkban rejtőzik. Döntő szerepe van a gyakorlati problémák megoldásában annak ellenére, hogy gyakran nemhogy másoknak, de tulajdonosának sincs tudomása a létezéséről – aztán egyszer csak történik valami, és a titkos tudás megmutatkozik. Ezt a típusú tudást sejtik az ösztönös megézés mögött. A mindennapi életben legtöbbször semmilyen esemény nem világít rá e néma tudásra. A tudásmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek szerint egy-egy közösségen belül az összes tudás 80 százaléka ilyen tacit tudás.

Az explicit tudás ezzel szemben az a fajta tudás, amit birtokosának sikerült megfogalmaznia, „megfognia”. Így ez a tudás már (elvileg) közzétehető, másnak átadható. A tudásmenedzsment elsődleges célja a tacit tudás előcsalogatása és rögzítése, majd információként való hasznosítása. Tehát a személyiségbe burkolt kimondatlan, kommunikálatlan tudás a megfogalmazás, kommunikálás és rendszerezés révén válik a másik ember számára infor-

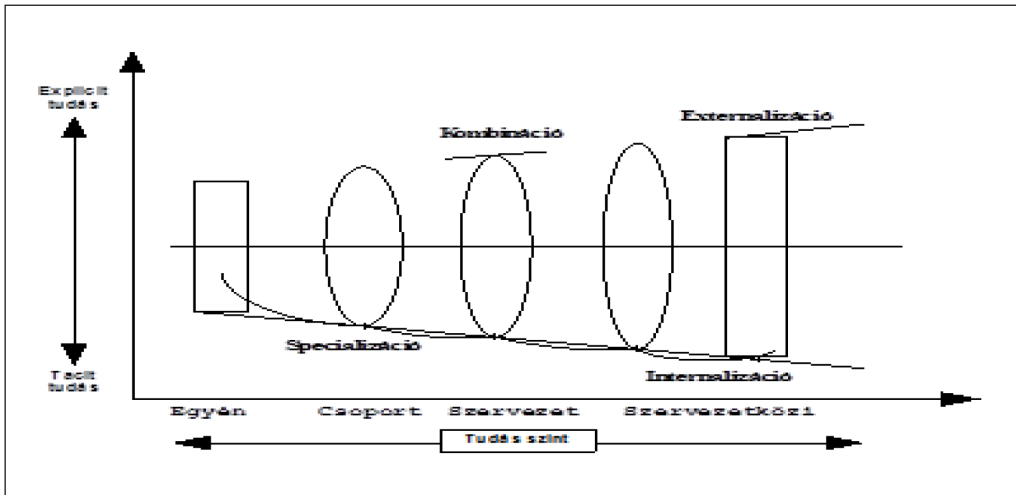
mációvá, amit aztán újra és újra hasznosítani lehet. Ezt a lépést externalizációnak nevezik. A megfogalmazás jelentőségét nem lehet túlbecsülni. Minél inkább sikerül a lényegét megragadni, annál hatékonyabban használható fel a tudás az adott feladat megoldásában, és annál szélesebb körben hasznosítható később a születő információ.

Az explicit tudás, információ előállításának több módszere van. Alapvetően két részre bonthatjuk a módszereket, az egyszemélyes megoldások és a közös, több személy részvételével lezajló feladatmegoldások. A csoportos, többszemélyes feladatmegoldások az egyéni explicit tudásokat összegzik. A közös gondolkodás, amelynek többféle módszere is van, segíti a tacit tudás felszabadulását, és igen sok „kreatív” explicit tudást eredményez. Ezek többsége már dokumentálásra kerül, és ha a szervezet megfelelő figyelmet fordít a tudásmenedzsmentre, nem hagyja elveszni az így létrejött információt. A csoportos gondolkodás műhelymunkában (workshop), tréningen és más – facilitátor, vagy tréner által vezetett – módon jöhet létre. Ezekon a közös gondolkodásokon a tréner feladata, hogy a csoportot megismerve a leghatékonyabb módszerekkel segítse a közös tudás megfogalmazását. A közös gondolkodásban, megfelelő vezetés mellett gyorsan váltakoznak az explicit tudások és információk, így serkentve a tacit tudás működését. A módszerek építenek analógiák keresésére, a metaforák alkalmazására, a példázatok és történetek megismerésére, szituációkra. A trénerek módszereik segítségével megnyitják a résztvevők tacit tudásának „forrásait”.

A mai „modern” eszközök – így az internet is – lehetővé teszik a csoportos és az egyéni gondolkodás, feladatmegoldás integrálását. Így azoknak az egyéni gondolatai is felfűzhetők a közösségi feladatmegoldásra, akik vagy külső akadályoztatás miatt nem tudtak személyesen jelen lenni, vagy személyiségük következtében nem alkalmasak csoportos gondolkodásban való részvételre.

A tapasztalatokon alapuló, de sokáig a birtokosa számára is rejtve maradó tudás megnyilvánulásának manapság egyre gyakoribb módja az e-mail. E-mailben hasonló könnyedséggel fejezzük ki magunkat, mint egy négy szemközti beszélgetés során – sokszor adunk hát ilyen módon tanácsot, felvilágosítást. Melléktermékként az elektronikus levélben ott ragad az információ, onnan pedig archiválás és visszakeresés révén bármikor ismét segítségül hívható. Az e-mailt, mint közeget a levelezőcsoportok aknázzák ki a legeredményesebben. A kérdések és a válaszok eljutnak a csoport minden egyes tagjához. A leveleket olvasva vagy a levélarchívumban kutatva igen sok problémára találhatunk megoldást. Ha soha nem látott nehézséggel szembesülünk, „megcsapolhatjuk” a csoporttagok tudását. A levelező fórumok archivált forgalma a hasznos ismeretek kincsesbányája. Hasonlóan működik a fórum, vagy a blog is. A fórumban egy adott témáról beszélgetnek a résztvevők, hasonlóan a workshop-hoz, az információk dokumentálása itt is megoldott. A blog modern napló, ahol a tulajdonos nyilvános naplót vezet gondolatairól, így rögzítve explicit tudását és átengedve mások számára is. A közösség-szervezésben ezeken kívül több internetalapú lehetőségről is szólnunk részletesen a következő fejezetben.

A tacit tudás átalakítása explicit tudássá és rögzített információvá minden kétséget kizáróan látványosan növeli a közösségek szellemi kapacitását, ezért áll ez a törekvés a tudásmenedzsment előterében. Végül az explicit információ megértés révén ismét személyes tudássá válik, ez a folyamat az internalizáció.



14. ábra: A tanulási spirál

A felsorolt lépések (externalizáció, specializáció, kombináció és internalizáció) körforgást alkotnak, szerencsés esetben azonban nem egyszerű ismétlődésről, hanem emelkedő spirálról beszélhetünk: mások számára hasznosíthatóvá tett tudásunk kombinálódik további információkkal, majd új tudásként beépül agyunkba és ismét átadásra vár. Mindeközben – ideális esetben – egyre többet tud minden érintett, röviden: tanulunk.

Azt a szöveget mindenki ismeri, hogy a tudás hatalom. Ha egyszer a tudás hatalom, mi készítené arra az embereket, hogy tudásukat megosszák másokkal? A közös cél. Ez bizonyítja, hogy a tudásmenedzsment nem cél, hanem eszköz. Önmagáért, kötelességből senki nem fogja működtetni. A közösségi tudásmenedzsment „rendszer” működésén lemerhető a közös cél megléte, az egyén elkötelezettsége.

Általánosságban mondhatjuk, hogy az egész tudásmenedzsment hatóköre annyira szűk vagy olyan tág, mint amilyen szűkek vagy tágasak a közösségen belül a bizalom körei.

## 10.2 Kommunikációs eszközök

A közösségi tervezéshez, a közösségfejlesztés folyamataihoz, az előre meg sem határozható számú helyi érintett bevonásához végig kell gondolnunk, hogy milyen kommunikációs eszközök használatával elégíthetjük ki az információs, kapcsolattartási szükségleteket. Ennek érdekében kommunikációs tervet kell készíteni, és a folyamat aktuális állásának megfelelően folyamatosan értékelni kell az eszközök hatékonyságát, és szükség esetén módosítani kell kommunikációs tervünkön. Az alábbiakban néhány bemutatásra kerül, azonban ezeken túl még számtalan mód kínálkozik a helyi erőforrások számbavételével, a partnerek által esetlegesen rendelkezésre álló eszközök felhasználásával és a feltárt lehetőségek kombinálásával.

## **10.2.1 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 megküldeni.

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 összejövetelek 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/ismeretségünkre hagyatkoznánk. Természetesen a találkozó jellegétől függően meg kell tervezni, 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 kerülésére.

### **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.

### **Helyi média adta lehetőségek**

A helyi újságokat, kábeltévét, ha van, helyi rádiót a tervezési folyamat kommunikációjának fontos eszközévé tehetjük, ha már az elején, mint érintetteket, bevonandó közösségi tagokként kezeljük. Így a fejlesztések, változások potenciális haszonélvezőiként 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 összejövetel során lehetőség nyílik néhány percben 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.

### **10.2.2 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 eszköznel a dilemmákat az oldhatja fel, ha megtaláljuk a megfelelő szerepet.

#### **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, egyrészt szakmai, például vidékfejlesztési információkat, vagy a napi híreket, lapszemlét, tőzsdei adatokat, időjárás-jelentést 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 sávzélesség 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 felfedjék. A virtuális közösségek lehetnek nyilvánosak, ahol bárki láthatja, akár bele is szólhat a kommunikációba, és vannak zárt közösségek, amelyek 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, amely 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, szerveze-



tek 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, ami a területi érintettség vizsgálatát, a legitimitás bizonyítását megnehezíti. Ez ösztönözheti a bátrabb véleménynyilvánítást, és könnyebben megjelenhet a kritika. 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 előrehaladtával, az említett fórumokon lehetőség nyílik az ott lévőkkel 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, ezért a honlapot inkább kiegészítő információk tárolására használjuk. A postai vagy e-mailes úton mindenkire 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. 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](http://www.blog.hu), [www.freeblog.hu](http://www.freeblog.hu)), egyszerűen követve az általuk megadott lépéseket. Írjunk rendszeresen a blogra színes, személyes hangú, játékos „cikkeket”, 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 alakuló dokumentumait, 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 mé-



retesebb 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.

### **10.2.3 Aktív kommunikációs, közösségmozgósító eszközök<sup>40</sup>**

#### **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 pályamunkái egy helyi kiállítás, vagy műhelymunka keretében is bemutatásra kerülhetnek, amely 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, és/vagy a versenyszellem felébresztésével motiválni az embereket a közösségi részvételre. Alkalmos még a média és a helyi nyilvánosság figyelmének felkeltésére. A fejlesztési cél függvényében érdemes kiválasztani a résztvevőket: érintett lakosság vagy valamilyen speciális célcsoport, mint gyerekek, diákok, helyi művészek, kereskedők...).

#### **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 közösség összetartozását és kötődését a területhez. 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 élıhetőségéhez, minőségi átalakításához is hozzájárulhatnak.

#### **Közösségi kert kialakítása**

A közösségi kertek olyan használaton kívüli városi területek, melyeket magánemberek önkéntes közössége vesz művelésbe. A tulajdonos beleegyezésével – legyen az a helyi önkormányzat vagy egy magánszemély – kertet varázsolnak az elhagyott telekre, és zöldséget, 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 teremt az önellátásra.

40 SURE közösségi tervezési eszköztár felsorolása alapján Demeter Anna, SUREkülső szakértő, közösségi tervező, 2012.

### 10.2.4 Az önkormányzati kommunikáció nemzetközi jó gyakorlata<sup>41</sup>

Jenei Ágnes *Kommunikáló önkormányzatok című tanulmánya* az átgondolt önkormányzati kommunikációra jelentőségére hívja fel a figyelmet. A 2011-ben végzett külföldi terepmunka tapasztalatai alapján a „jó” önkormányzati (lakossági) kommunikáció a „közösség valamennyi csoportját eléri, párbeszédet tart fenn velük, segíti őket a helyi önkormányzattal való kapcsolattartásban. Folyamatosan jól informálja a választott képviselőket, a köztisztviselőket és a helyi embereket a tevékenységéről, a teljesítményekről, és konzultál velük a tervekről. Biztosítja, hogy a választott képviselőkkel kapcsolatot lehessen teremteni, és szívén viseli a helyi emberek érdekeit” (i. m.18. oldal).

A tanulmány több jó gyakorlatot is bemutat, ebből került beemelésre a holland *Almere* (196 000 lakos) komplex gyakorlata:

„A mindössze 35 éves holland nagyváros, Almere (196 000 lakos) Amszterdam terhermentesítésére jött létre területének a tengerből történő elkerítésével, lecsapolásával, kiszáritásával, feltöltésével. A fiatal, évszázados múlttal, hagyományokkal nem rendelkező város vezetése tisztában van azzal, hogy minden – a társadalomtudományi kutatás eredményeivel megalapozott, innovatív ötletet megvalósíthat a demokratikus működés holland hagyományának továbbfejlesztésére. Lakosai számára meglehetősen gazdag, sokrétű lehetőséget kínál a kommunikációra, a különböző ötletek, problémák, vélemények megtárgyalására.

Az önkormányzat részéről a tájékoztatás a helyi politikai napilap kéthetente, szombaton megjelenő mellékletében, valamint az elektronikus hírlevélén keresztül történik. A lakosok megkereshetik a polgármestert, illetve a képviselőtestületi tagokat vagy az intézőbizottsági tagokat e-mailben, de elmehetnek azok fogadóóráira is. Eddig minden a magyarországi gyakorlathoz hasonló. Ezek mellett innovatív kezdeményezésnek tűnik például a „Politikai piac” elnevezésű rendezvény, melyet a város vezetése minden csütörtök este 19.00–22.30-ig tart a városházán, és amely leginkább a Jürgen Habermas által idealizált polgári nyilvánosság eszményét testesíti meg. A XVIII. századi polgári nyilvánosságnak helyet adó klubok, kávéházak helyett azonban egy ízig-vérig XXI. századi városháza ad helyet a képviselők és polgárok konszenzusereső, racionális vitájának.

Az, hogy milyen ügyet tárgyal az adott este a képviselő-testület, a lakosokon múlik. Általában ahhoz, hogy a képviselő-testület foglalkozzon egy ügygel, elég 50 aláírást összegyűjteni. Ahhoz, hogy az ügy ne csak a képviselő-testület agendájába kerüljön át, hanem egészen biztosan döntés is szülessen róla, 150 aláírást kell összegyűjteni. Ez egy körülbelül 200 000 lakosú városban általában rövid idő alatt mindenkinek sikerül.) Szabályozott, hogy egy adott városvezetési ciklusban hányszor kerülhet elő egy ügy.

A rendezvény pontosan meghatározott koreográfia és forgatókönyv szerint zajlik. Az ügy ismertetése a plenáris, bekamerázott, üvegfalú teremben történik. Ez után az első két órában „Körforgó” (Carousel) következik. A képviselőtestületi tagok feladata az, hogy két óra alatt minden rendelkezésre álló adatot, véleményt összegyűjtsenek az adott témával kapcsolatban.

Ehhez az üvegterem melletti kisebb – korábban előkészített – termekben különféle adagyűjtési módszerekkel (kérdőíves felmérések, szakértői anyagok, fókuszcsoportok eredményei, stb.) előkészített adatokhoz, információkhoz juthatnak hozzá, kikérhetik az ott meg-

41 Jenei Ágnes: *Kommunikáló önkormányzatok, külföldi gyakorlatok. Magyar Közigazgatás*, 2012. alapján.

jelent polgárok véleményét, fókuszcsoport vagy workshop tartásával további információkat szerezhetnek a lakosoktól. A lényeg, hogy a döntéshozáshoz minél több információt szerezzen az ügyel kapcsolatban.

A két órás „Körforgás”-t nyilvános vita követi az üvegfalú teremben, ez fél óráig tarthat. Minden esetben felszólal egy hivatalos opponens, aki az ellenérveket fogalmazza meg, nehogy véletlenül előforduljon, hogy az ellenérvek implicit maradnak. A vita után a képviselőtestület a teremben marad és meghozza döntését. A lakosok addig ott, a városházán, de egy másik teremben a rendezvény témájával kapcsolatban rendezett kiállításon beszélgethetnek (ezt korábban az önkormányzat alkalmazottjai készítik elő). A képviselőtestület tagjainak összesen maximum fél óra áll a rendelkezésre a döntésre. Igennel vagy nemmel szavaznak, és döntésüket röviden indokolják. Végül kihirdetik a döntés eredményét. Az eljárás lehetővé teszi, hogy az egyes ügyekben korábban megszokott, átlagban kéthónapos döntési idő három, meglehetősen intenzív órára rövidüljön le. További előnye a rendezvénynek, hogy a döntési mechanizmus minden érdeklődő számára nyilvánossá, átláthatóvá válik.

További értékes eszköz a képviselőtestület kezében a lakosság döntéshozó folyamatokba történő bevonására a **Council Panel** (Tanács Panel). A város vezetése még Almerében is gyakran szembesül azzal a ténnyel, hogy a legnemesebb szándéktól vezérelve is fáradságos, rengeteg időt igénylő feladat a lakosok bevonása. Épp ezért próbálja az online kommunikáció előnyeit kihasználva egy új típusú párbeszéd alapjait letenni egy internetes panel működtetésével. A szolgáltatás beindítása előtt (több mint két éve) az önkormányzat rendkívül intenzív, hirdetéseken, reklámokban, képeslapokon megjelent szlogennel (A tanácsodra van szükségünk. Piacra visszük.) próbálta meg mozgósítani a lakosságot.

Jelen pillanatban körülbelül 2000 tagja van a panelnek (nem reprezentatív, de lehet tudni tagjainak paramétereit). A panel funkciója, hogy támpontot adjon a képviselők számára meghatározott ötletükkel kapcsolatban. Egy hét alatt a lekérdezés és a feldolgozás is megtörténik, és minden adat azonnal felkerül az internetre. Innentől kezdve egyrészt az adatokat megrendelő képviselő – és a többi képviselő – használja az adatokat egy adott ügy megvitatásához vagy a döntéshozáshoz, másrészt a nyilvánosság; leginkább a helyi lapok veszik hasznát az adatoknak, hiszen ezekkel alátámasztva jobban tematizálhatnak egy-egy ügyet, például:

- vegyszerek használata a város tisztán tartásában;
- boltok nyitva tartása vasárnap;
- a parkokban legyenek-e épületek;
- anyakönyvvezető visszautasíthatja-e, hogy meleg párt adjon össze?
- önkormányzat támogasson-e profi sportklubot?
- az önkormányzat dolga-e külföldi országok megsegítése krízis esetén?
- pazarlásmenedzsment;
- helyi repülőtér kiszélesítése.

A Panel működtetésének előnye, hogy a lekérdezés után az eredmény rövid időn belül hozzáférhető, bekerül a testületi ülésekre, ahol döntéshozásra, cselekvésre késztet.

Mind a „Panel”, mind a „Politikai piac” az egyes, konkrét alkalmakat tekintve kétirányú, tulajdonképpen aszimmetrikus kommunikációnak tűnhet, amelyben a hatalom nem tekint magára nézve kötelezőnek a döntéshozásnál a lakossági vélemények figyelembevételét. Folyamatában tekintve ezen eszközökre, tehát figyelembe véve, hogy ciklikusan, hetente (a Panel legalábbis gyakorta) ismétlődnek, a lakosok véleményformáló és nyomásgyakorló

potenciálja felértékelődik. Megalapozottnak tűnhet az értelmezés, amely szerint a város vezetése ezekkel az eszközökkel a lakosok együttműködésére számít a lényeges kérdések kijelölésében és megvitatásában. Ez azt jelzi, hogy itt elindult a konzultációt meghaladó együttműködés az önkormányzat és a lakosok között. A cél a folyamatos demokratikus párbeszéd, a beszélgetés, vitatkozás és konszenzuális megegyezés kultúrájának fenntartása, melyben az egyszeri, nagy horderejű kérdések megvitatásába nem jelent problémát az érintett lakosokat bevonni.”<sup>42</sup>

---

42 Jenei Ágnes: I. m. 6–8.

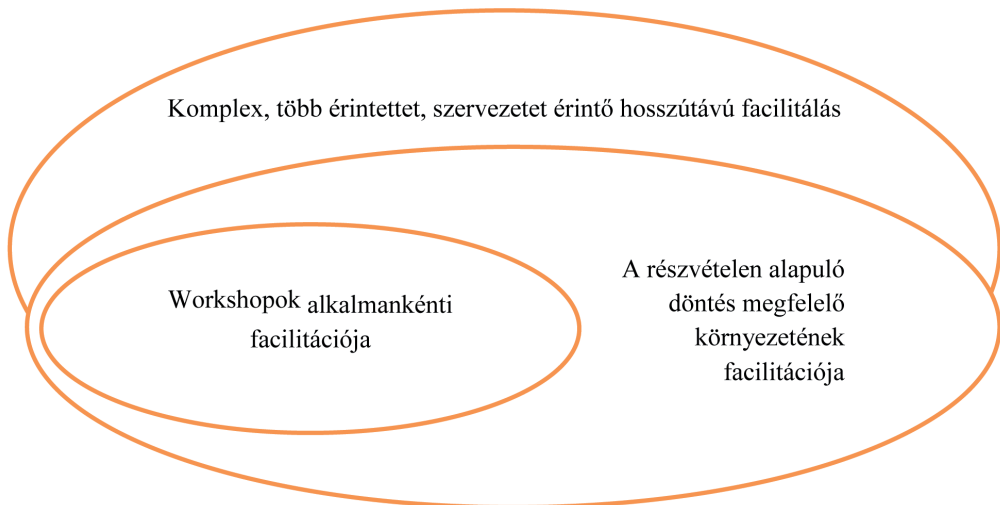
## Kérdések

- 1) Mi a különbség az adat, információ és tudás között?
- 2) Jellemezze a tacit és az explicit tudást!
- 3) Miért van a közösségeknek szükségük tudásmenedzsmentre?
- 4) Mi az internalizáció?
- 5) Milyen eszközöket javasol a kapcsolattartásra egy tervezési folyamatban, és miért?
- 6) Ismertessen néhány on-line eszközt! Melyiket milyen feladat ellátásához javasolja?
- 7) Az aktív eszközök közül melyiket tartja a legötletesebbnek, és miért? Van-e valami más ötlete?

## 11. Csoporttechnikák

### 11.1 Csoportfolyamatok támogatása, workshopok facilitációja

A [tizedik fejezetben](#) megismertedtünk azzal, hogy hogyan válik az egyén személyes tudása, intuíciói, tapasztalatai a közös tudás részévé. Ilyen folyamatok zajlanak a közös munka során, amit az adott térség, település vezetői, érintettjei a közös célok érdekében végeznek. 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.



15. ábra: A facilitáció szintjei (Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon. Kézikönyv a részvételen alapuló tervezéshez. VÁTI, 2005. alapján)

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

#### Műhelymunka vezetése, facilitálása

##### a) Előkészítés és bevezetés

Az egyik legfontosabb feladata a facilitátornak, hogy biztos legyen abban: világosak a workshop céljai és a kívánt eredményei. A felkészülés nem megspórolható. A magabiztosan felkészült facilitátor 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.

## b) Levezetés

A levezetés során az egyik kockázat, ha a tréner nem tud tudatosan bánni 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. Válogassa a kiscsoportos munkát és a plenáris üléseket, de ne vigye túlzásba. Alakítson ki közös nyelvet és minden anyagot jegyezzen fel flipchart-papírra, 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 facilitátor asszisztenseket, 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, képalakítás). A műhelymunka során az egyes gyakorlatokra különféle megoldások születnek a csoportok által. Ne aggódjon azon, 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 eléri 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 küldjünk el egy jelentést a résztvevőknek.

## 11.2 Néhány praktikus, a hatékony műhelymunkát támogató módszer

### 11.2.1 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 tevékenységsorozat kerül végrehajtására. Ennek az irányítására, koordinálására egy, a lakosok széles körét képviselő csoportot (12-15 fő) érdemes szervezni. Ezek lehetnek: kereskedelmi és üzleti, szomszédságok, lakószövetségek, választott hivatalnokok, technikai, közösségi alkalmazottak, vallási, parasztszervezetek, közoktatás 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 személyiség legyen a településen, mint konszenzus- és lelkesedésteremtő. Az ő képességei döntőek az eredményesség szempontjából.

### 11.2.2 Charette-workshopok<sup>43</sup>

Francia eredetű kifejezés. Rövid, intenzív fejlesztő, tervező műhelymunka. A Charette típusú műhelymunka biztosítja a szabad információáramlást. A szerzők tapasztalatai szerint a Charette-műhelymunka megközelítése sokkal hatékonyabbnak bizonyult, mint „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 Charette-ek, workshopok sok módszertani eszközt alkalmaznak:

- SWOT-analízis;
- életminőség-vizsgálat;
- problémafelismerés;
- szükségletelemzés;
- projektfejlesztés és -meghatározás;
- stratégiai tervezés;
- a közösség aktivizálása;
- konszenzusépítés;
- jövőképzés és szemléltetés;
- 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:

- Erős részvételi érdeklődést fog generálni a lakosság részéről, és motivációt a részvételre közösségtervezésben.
- Serkenti a párbeszédet a közösségen belül, és javítja a tervezés és fejlesztés szempontjainak megértését, növelni fogja a közösség tudatosságát.

43 Segedy et al.: The Neighborhood Charrette Handbook. é.n. [http://www.michigantownships.org/downloads/charrette\\_handbook\\_2.pdf](http://www.michigantownships.org/downloads/charrette_handbook_2.pdf) (2013.10.31.)



- 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.

### **11.2.3 Esettanulmányok feldolgozása (Case study)**

Először (1934) az orvostudományban alkalmazott kutatási módszer. Egy meghatározott esettel kapcsolatban mélységi és hosszirányú vizsgálatokat is lehetővé tesz. Eredményeképpen 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 kiscsoportokban –, és utána megvitatják az álláspontjaikat.

### **11.2.4 Forгатókönyv-, szcenárióelemzés**

Érdeemes a forгатókönyv-elemzést használni a jövőkép felállításakor, a fejlesztési irányok meghatározásánál és a konkrét megoldások változatainak elkészítésekor. Szükséges az egyes forгатókönyvek 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 forгатókönyv kidolgozásával. A bevonás a társadalmi tanulás eszközévé válik. A forгатókönyv-elemzés során végigjárunk 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 forгатókönyv 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 forгатókönyve. Érdekes azonban ennél árnyaltabb, negatív és pozitív elemeket egyaránt felsorakoztató forгатókönyveket 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 forгатókönyv-elemzés egyben remek közösségi tervezési módszer, mivel együttes gondolkodást igényel, és akár játékosságot, humort is vihetünk bele. Az egyik lehetőség, hogy néhány szélsőséges forгатókönyvet ismertetünk, majd a résztvevők kis csoportokban kidolgoznak árnyaltabb, összetettebb modelleket. A kiscsoportos munka eredményeit minden csoport ismertesse a többiekkel, s ehhez készíthet akár tablót, képeket, rajzokat is. Talán ebbe a feladatba vihetjük bele a legtöbb játékosságot, amellyel a közös munka hangulatán sokat javíthatunk.

## Kérdések

- 1) Röviden ismertesse, hogy hogyan építene fel egy workshopot, és mire kell az ön véleménye szerint külön figyelmet szentelni?
- 2) Hogyan kezelné az aggodalmakat?
- 3) Milyen személyiségű embert érdemes választani a Steering Committee élére?
- 4) Sorolja fel a Charette hatásait a közösségre!
- 5) Mi lehet az előnye az esettanulmányok feldolgozásának?
- 6) Mikor alkalmazná a forgatókönyv-elemzést?

## 12. Tapasztalatok, ajánlások

Az utóbbi években egyre nagyobb teret nyert a társadalmi részvétel hatásmechanizmusait megteremtő új irányítási forma, az öngazgatás (governance) a gazdasági-társadalmi problémákkal, kormányzási válsággal küzdő országokban. Ez az új öngazgatási koncepció már nem az állam elsődlegességét hirdeti, hanem a kormányzati szervek, a gazdasági és a társadalmi szervezetek partnerségére helyezi a hangsúlyt. A terület, téma szükségességét és időszerűségét hangsúlyozó bevezető fejezet és a stratégiai és jogszabályi kereteket bemutató első fejezet is erre mutat rá.

A fenntarthatóság felé való átmenet nemzeti koncepciója [Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia 2012–2024](#) – többek között – is rögzíti, hogy a fenntartható fejlődés útja: az egyéni és a közösségi felelősség egyensúlya. A nemzet erőforrásainak fenntartása és bővítése nap mint nap számtalan egyéni, családi, vállalati, kisközösségi és különböző szintű kormányzati döntés eredményeként valósulhat meg. A tervgazdaság kudarca világosan megmutatta az erőforrás-felhasználási döntések központosításának korlátait. Az ésszerűség és a jó, értelmes emberi élethez szükséges szabadság egyaránt azt követeli meg, hogy – az esetlegesen rossz, téves egyéni döntéseket felülíró központosított döntéshozatal helyett – olyan társadalom létrejöttét tűzzük ki célul, amely elismeri és ösztönzi az erőforrások fenntartását, bővítését biztosító egyéni és közösségi döntéseket. A nemzeti fenntarthatósági politika keretstratégiája nevesíti a szükséges elemek szerint, hogy olyan intézményeket, eljárásokat kell létrehozni és működtetni, melyek biztosítják, hogy a különböző szintű közösségi döntések során a nemzeti erőforrások fenntartható használatával kapcsolatos szempontok, információk a döntéshozók tudomására jussanak, azokat a döntések során figyelembe vegyék.

Mindezek alapján mondhatjuk: nem kérdéses, hogy hol találhatóak azok a tartalmak, melyek a megváltozott körülmények között az önkormányzás eleget tud tenni feladatainak és a társadalmi elvárásoknak.

Ebben a fejezetben bemutatásra kerül néhány meghatározó program és részvételre alapozott nemzetközi és hazai tapasztalat, gyakorlat annak érdekében, hogy a felsorolásra kerülő alapelvek és sikerkritériumok meghatározásának eredete is látható legyen az olvasó számára.

### 12.1 A LEADER-program

Az Európai Bizottság 1988-ban kiadott, „[A vidék jövője](#)” című közleménye (COM(88) 501, végső változat) képezi az európai vidékfejlesztési politika szükségességéről szóló első határozott nyilatkozatot.

„A vidék jövője” új fejlesztési megközelítések kipróbálását, valamint a vidéki közösségeknek a megoldáskeresés folyamatába való bevonását, annak szükségességét hangsúlyozta.

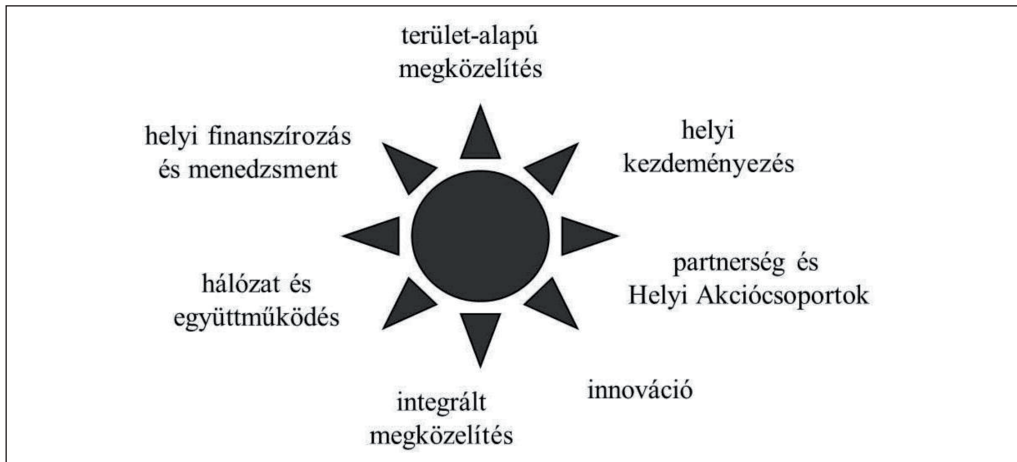
A hagyományosan felülről jövő – standard modelleken alapuló – kezdeményezések nem voltak elegendők a helyi problémák hosszú távon való megoldásához. Egyre inkább teret nyert a területalapú megközelítés, a helyi közösségek támogatásának új megközelítése. A

Strukturális Alapok reformjával létrehozták a „[Közösségi Kezdeményezések Programját](#)”, melyek közösségi szintű problémák megoldására irányultak, új, területi alapú együttműködéssel. Az egyik kezdeményezés volt a LEADER, amely három szakaszban teljesedett ki a

következő alapelvek mentén: helyi akciócsoportok létrehozása, helyi cselekvési terv kidolgozása, több szektort bevonó megközelítés a helyi, még kihasználatlan erőforrások feltárására, hálózatok építése, kapcsolatok bővítése partnerség keretében. A LEADER-szemlélet kapcsolatot teremtett a tevékenységek, a területek és az egyes ágazatok között.

Az alapelveket hivatalosan az írországi Cork-ban, 1996 novemberében tartott Európai Vidékfejlesztési Konferencián tették közzé.

A LEADER-módszertan alapelvei a következők:



16. ábra: A LEADER-módszertan alappillérei

1990-es évektől kezdve a hagyományos fejlesztési politika átalakítása érdekében új módszerek kidolgozására került sor, amelyekben már bevonták a helyi közösségeket is a megoldások keresésébe. Így született meg az Európai Unió **LEADER-programja**, a fenntartható, integrált vidékfejlesztés új megközelítése, amely jelenleg már a negyedik generációját éli.

Az 1991-ben kísérleti céllal elindított LEADER-program legfőbb céljai új, innovatív és másutt is megvalósítható ötletek serkentése a vidék fejlesztésére; a térségben lakók, a helyi közösség részvételére alapozott és helyi erőforrásokat felhasználó kisléptékű fejlesztések megvalósítása; valamint ezeknek a helyi kezdeményezéseknek a térség (és az ország) határain túlnyúló hálózatokba rendezése. A program célja nem pusztán fejlesztések végrehajtása volt, hanem a helyi közösségeknek arra való ösztönzése, bátorítása (és felhatalmazása), hogy térségük fejlődését saját maguk kezdjék formálni.

### 12.1.1 Néhány tagállami gyakorlat a LEADER bevezetése kapcsán

Az érdekesség kedvéért néhány megközelítés kerül bemutatásra az EU más tagállamainak gyakorlatából, a LEADER-megközelítés átvételének mechanizmusából. Ebből látszik, hogy a tagállamok különböző mechanizmusokkal vették át és integrálták a LEADER-alapelveket:

- Finnországban és Spanyolországban úgy vélték, hogy a LEADER nem elégséges a felmerülő szükségletek kezelésére, ezért hasonló elveken alapuló, kiegészítő programokat indítottak el. Ezek a **finnországi POMO-program** és a **spanyolországi PRODER-program** voltak.

Finnországban a LEADER nemzeti vidékpolitikára gyakorolt hatását az előzői időszak félidei értékelése rendszerinnovációnak definiálta, amely átalakította a tradicionális hierarchikus adminisztrációs kultúrát. Hatására kialakult nemzeti és regionális szinten is az a nagyszámú fejlesztésorientált köztisztviselői réteg, aki hajlandó és képes a partnerségen alapuló hálózatos kormányzásra. Ez a kormányzás új módja (hálózatos kormányzás). Hiányzik azonban a LEADER erős nemzeti szintű politikai támogatottsága. A helyi szereplők szélesebb, a valóságot jobban reprezentáló hálózatával dolgozik, amelyhez hozzájárul a köz-, privát és civil szféra közeli együttműködése. A finnországi LEADER erőssége a bizalmon alapuló és nyitott együttműködés. Minden szervezetnél, minden területi szinten úgy tekintik az együttműködést, mint a legfontosabb erőforrást. A tudás megosztása, a párbeszédre alapuló problémamegoldás kreativitást hozott a folyamatokba és az eljárásrend folyamatos fejlesztésébe.

- Léteznek olyan jelek, amelyek a megközelítés más típusú átvételére utalnak, elsősorban olyan országokban, mint Portugália, amely a LEADER előtt nem rendelkezett megfelelő fejlesztési politikával. A LEADER-program irányítása céljából helyi fejlesztési egyesületeket hoztak létre, és a LEADER alapelveit fokozatosan más programok igazgatásában is alkalmazni kezdték.
- Más országokban párhuzamosan olyan programot vezettek be, amely néhány szempontból hasonlít a LEADER-hez, de más célkitűzéseken alapul. Ez a helyzet az írországi „Helyi Fejlesztési Programmal” (Local Development Programme), amely társadalmi problémákra irányul és a skóciai „A Vidék Kihívása Alappal” (Rural Challenge Fund), amely inkább a pénzügyi támogatásra összpontosít.
- Svédországban, Belgiumban és Ausztriában már léteztek a LEADER-éhez hasonló célokat követő vidékfejlesztési politikák. A LEADER hozzájárult e politikák javításához azáltal, hogy újra felfrissítette, vagy új dimenziókkal egészítette ki őket.

### 12.1.2 Hazai tapasztalatok

A **Nemzeti Vidékfejlesztési Stratégia** helyzetértékelésében leszögezi, hogy a LEADER típusú programok hatékony működését nehezíti a kidolgozásakor meghatározott bonyolult eljárásrend, melynek egyszerűsítése érdekében az elmúlt időszakban számos intézkedés történt, de látható jelei még nem érzékelhetők. Látható, hogy a komplex térségfejlesztési projektek bírálata esetében magas a normatív szempontok aránya, valamint ezzel párhuzamosan alacsonyak a helyismerettel rendelkező helyi akciócsoportok szempontjainak érvényesülési lehetőségei. A dokumentum célul tűzte ki, hogy e jelentős problémákat a 2014–2020-as időszak vidékfejlesztési tervezésekor és meg kell oldani.

A stratégia kitér arra, hogy LEADER-megközelítés az európai vidékfejlesztési politika alappillére, amely a jövőben nemcsak megmarad, hanem erősödni fog a 2014–2020-as programozási ciklusban. 2008-ban 96 Helyi Akciócsoport alakult, területük az ország teljes vidéki területét lefedi. Számos olyan helyi akciócsoport működik, amely a projektgenerálás, a komplex programok lebonyolítása terén kiváló munkát végez. Ezekre a jövőben is építeni lehet és kell a vidékfejlesztésben. Az összes szereplő információs és együttműködési hálózatba szervezése, tevékenységének összehangolása érdekében létrejött a **Magyar Nemzeti Vidékfejlesztési Hálózat**. Megjegyzendő, hogy az unió ajánlásai szerint a LEADER-megközelítés ajánlásként kiterjesztésre kerül az egyéb térségi/helyi fejlesztések megvalósításához.

### 12.1.3 Társadalmi részvételi technikák<sup>44</sup> – Nagy-Britannia és az állampolgári tanács

Az állampolgári tanács módszerét az amerikai Ned Crosby dolgozta ki 1974-ben, és az Egyesült Államokban a Jefferson Center indította útjára, s támogatta szakmailag. Az Egyesült Királyságban a Közpolitikai Kutatóintézet (Institute for Public Policy Research), egy független agytröszt karolta föl, s népszerűsítette, amelynek történetesen egyik alapítója volt a fenti történet egyik kulcsfigurája, Patricia Hewitt.

Az angliai Leicester városában a megyei (Leicestershire) egészségügyi hatóság az 1990-es évek közepén azzal a nehézséggel találta magát szembe, 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, melyek 4 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 emlőcentrumokat is át akarják 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 az, 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 (kiscsoportokban 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 kezdnek bevezetni egy a politika és a „szakértők” az általuk kívánatosnak vélt döntési alternatívát.

### 12.2 Javaslatok, ajánlások

A részvételen alapuló fejlesztések, közösségi tervezés fontosságának időszerűségével a bevezető fejezetek foglalkoznak, a nemzetközi tapasztalatokból pedig ebben a fejezetben ol-

44 Pataki György: Bölcs laikusok . Civil szemle, 2007/3–4. alapján.

vashattunk. Az adott terület, település szempontjából hosszú távú stratégiai döntés, ha rálép arra az útra, hogy partnerséget épít, és a nemzetközi példák alapján vagy azokra alapozottan új módon, de a lakosságot, vállalkozókat (érintetteket) bevonja, nemcsak a jogszabályi kötelezés mértékéig; nemcsak akciójelleggel szán szerepet a helyi civileknek, vállalkozóknak és a lakoságnak. A bevonásnak még abban a szakaszban kell megtörténnie, amikor az érintettek még érdemben tudják kifejteni véleményüket, és adott esetben még van lehetőség a beavatkozásra, konszenzusos döntésre. Nem elég a tervezési szakaszban kikérni a véleményüket, hanem fontos a megvalósítás folyamatában is informálni, tájékoztatni az érintetteket, illetve megteremteni a lehetőségét a helyi társadalom által delegáltak számára, hogy észrevételeket tehessenek, adott esetben a folyamatot részben vagy egészben ellenőrizhessék. Az önkormányzatok vagy közintézmények számára ma már szinte elengedhetetlen a részvétel elve mellett való elköteleződés, a folyamatok véghezvitelére elegendő idő biztosítása.

### **12.2.1 A helyi önkormányzatok lehetőségei**

A helyi önkormányzatok a meghatározói egy-egy település életének, fejlődésének. Azt, hogy milyen irányba mozdul egy település, térség jelentősen befolyásolják a helyi kormányzat tevékenységei. Például:

- A fejlődési irányok kijelölésében a helyi szabályozások, rendeletek és településrendezési, településfejlesztési tervek a meghatározóak. Ilyen még a helyi adók mértékének szabályozása, a gazdasági tevékenységre alkalmas területek, övezetek kijelölése, a kiskereskedelmi lehetőségeket és forgalmat meghatározó szabályozás.
- Célzott intézkedésekkel az önkormányzatok célzott beruházásokat valósíthatnak meg, amelyek önmagukban a gazdaság fejlesztését eredményezik, vagy gazdaságfejlesztő folyamatot indítanak el a térségben. Például az induló vállalkozások megerősítésére támogatott ipari parkot vagy inkubátorházat létesítenek.
- Településüzemeltetés, közszolgáltatások (közműcégék, közterület- és parkfenntartás).
- Szociális gazdaságban működő vállalkozást indíthat a helyi hátrányos helyzetűek megsegítésére, a helyi környezeti és egyéb problémák kezelésére.

A felsorolás csak elkezdődött, de az önkormányzati felelősség a települést érintő minden lényeges kérdésre kiterjed.

A bemutatott módszerek, modellek és eszközök csak a lehetőségek egy szeletét kínálják. A helyi fejlesztések során még rengeteg lehetőség áll az érintettek rendelkezésére. Amikor egy település, térség elkötelezi magát a részvétellel alapozott helyi fejlesztések mellett, akkor a résztvevőknek kalkulálniuk kell a nehézségekkel, tudniuk kell, hogy ez nem könnyű, és főleg nem gyors folyamat, azonban hosszú távon az előnyök messze megelőzik a hátrányokat. A legkiválóbb példa erre a [második fejezetben](#) bemutatott Porto Alegre esete.

### **12.2.2 Ajánlások a részvételen alapuló tervezés alkalmazásakor**

Bajmócy Zoltán Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe című tankönyvében 12 ajánlást fogalmazott meg a részvételen alapuló tervezés sikeres megvalósítása érdekében.



	Ajánlás	Indoklás
1. ajánlás	Alibiből ne használjuk a részvételt azért, hogy később „takarózni tudjunk vele”.	A „látszatrészvétel” folyamata a várt eredmény ellenkezőjét hozhatja. A helyi szereplők bizalma csökkenhet, és ez ellenállási folyamatokat generálhat, nyíltan szembehelyezkedhetnek a tervezett fejlesztéssel, és jelentős energiákat emészthet fel, költségnövekedést és presztízsveszteséget okoz.
2. ajánlás	Az érintettek számára biztosítsunk minőségi információkat, és tudatosítsuk, hogy pontosan mi a szerepük a folyamat során.	A tényleges szempontok megismé- rése nélkül a szereplők nem tudnak érdemben véleményt alkotni. Nyílt ellenállást gerjeszthet, ha utóbb kiderül, hogy lényeges információk kerültek elhallgatásra.
3. ajánlás	A véleményalkotásra biztosítsuk a szükséges időt.	A felmerülő szempontok megértése, megvitatása és közelítése egymáshoz hosszadalmas folyamat lehet. Tiszteljük meg a folyamatra áldozó érintettek szabadidejét.
4. ajánlás	Feltétlenül a részvételi tervezés mellett döntsünk: – ha a projekt a helyi lakosság széles körének életére lehet befolyással, – ha egészben, vagy részben közfinanszírozással (támogatásból) valósul meg, – ha természetvédelmi, környezetvédelmi problémákat vethet fel, – ha változást hozhat a területfelhasználásban.	Ilyen esetekben sokszor a jogszabály is előírja a szereplők bizonyos körének bevonását, ráadásul a részvételtől származó előnyök is ekkor realizálhatók leginkább, illetve a részvételen alapuló tervezéssel csökkenthetőek a felmerülő kockázatok.
5. ajánlás	A részvételi tervezés nem azonos a jogszabályi előírásoknak való puszta megfeleléssel.	A jogszabályi előírásoknak a részvétel igen alacsony foka mellett is meg lehet felelni. A részvételi tervezés célja nem csupán az informálás, hanem az érintettek szempontjainak tényleges figyelembevétele.
6. ajánlás	A hosszabb távon nyerhető előnyök kompenzálják a folyamat során lehetséges hátrányokat.	A részvétel a projektgazda számára tényleges hátránnyal is járhat (pl. nem tervezett elemek beemelése), azonban a hosszú távú előnyök – a tapasztalatok szerint – ezeket kompenzálják.



7. ajánlás	A részvétellel kapcsolatos döntést a projekt tervezésének igen korai szakaszában kell meghozni.	Egy kész ötlet véleményeztetése esetén már számos szempont érvényesítésére nincs lehetőség, ami ellenállást szülhet, illetve a terv megváltoztatásának költsége ekkor már igen nagy lehet.
8. ajánlás	Először a szereplők egy szűkebb, könnyebben mozgósítható körét vonjuk be a folyamatba.	Ha nem merülnek fel igazán problémás pontok, akkor megtakaríthatók a későbbi hosszadalmas és költséges lépések.
9. ajánlás	Ha problémás pontok merülnek fel, akkor szükséges a szereplők tágabb körének mozgósítása. Ebben a korábban bevont szereplők segítségünkre lehetnek.	Ha olyan problémás pontokat találunk, amit az első körben bevontak jól előre jeleznek, de ezekben nem hivatottak véleményt alkotni. Bővíteni kell a kört azokkal, akik érintettek.
10. ajánlás	A helyi lakosság szélesebb köreit megszólító technikák alkalmazása esetén vegyünk igénybe tapasztalt folyamatsegítőket.	Egy felmérés korrekt lefolytatása, vagy egy lakossági fórum hatékony levezénylése megfelelő készségeket, kompetenciákat igényel. Ha a projektgazda nem rendelkezik megfelelő kompetenciákkal, akkor az eredmények félrevezetőek, a rendezvényeken kialakuló viták „parttalanná” válhatnak.
11. ajánlás	Az eredményeket foglaljuk írásba, tegyük nyilvánossá. Pontosan jelenítsük meg, hogy az érintettek számára a projekt ebben a formában elfogadható. Ha megvalósítás során eltérés keletkezik, akkor az érintetteket újra be kell vonni a változások megvitatására.	A részvételi tervezés csak „óvintézkedés” a nemkívánatos hatások megelőzésére, de a tényleges hatásokat a megvalósítás fogja kiváltani.
12. ajánlás	A projekt megvalósítása során is biztosítsuk az érintettek részvételét. A megvalósítás során játszott szerepük-ről is döntsünk a projekttervezés során.	Az érintettek számára alapvető fontosságú, hogy a megvalósítás megfelel-e a tervben foglaltaknak. Így a projekt menetéről is minőségi információkra van szükségük, és véleményformálási vagy beavatkozási lehetőségre, ha sérülnek a közösen kialakított szempontok.

11. táblázat: Ajánlások a részvételen alapuló projekttervezésre és megvalósításra<sup>45</sup>

45 Bajmócy Zoltán: *Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe*. JATE Press, Szeged, 2011. alapján, a szerző általi kiegészítésekkel.

## Kérdések

- 1) Sorolja fel a LEADER-alapelveket!
- 2) Mi az állampolgári tanács lényege?
- 3) Mutasson be három, ön által a legfontosabbnak tartott ajánlást! Miért ezeket tartja a legfontosabbnak?

## Mellékletek

### I. Felhasznált irodalom

- 1) Partnerségi megállapodás 2014–2020
- 2) Országos Fejlesztési Konceptió és az Országos Területfejlesztési Konceptió
- 3) 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
- 4) Magyary Zoltán Közigazgatás-Fejlesztési Program (MP 12.0)
- 5) Közösségvezérelt helyi fejlesztések módszertani útmutató (angol nyelvű) <http://www.aeidl.eu/images/stories/pdf/clldguidance.pdf>
- 6) Integrált területi befektetés – Kohéziós politika 2014–2020 között [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/iti\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/iti_hu.pdf)
- 7) Buda Béla A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei (<http://vmek.oszk.hu/02000/02009/02009.htm>)
- 8) A területi koordinációs kapacitások vizsgálata értékelő jelentés (Pannon Elemző Iroda Kft. vezetésével, a Hétfő Kutatóintézet együttműködésével az NFÜ megbízásából 2013.) [http://www.nfu.hu/a\\_teruleti\\_koordinacios\\_kapacitasok\\_vizsgalata](http://www.nfu.hu/a_teruleti_koordinacios_kapacitasok_vizsgalata)
- 8) Leader+ keretében megvalósított legjobb gyakorlatokból összeállított válogatás (Vidéki Területek Európai Megfigyelőközpontja 2007) [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/bestpractice/bp1\\_hu.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/bestpractice/bp1_hu.pdf)
- 9) II. Területfejlesztők napja – Disszeminációs füzet. NGM-NTH Bp., 2013.
- 10) EURÓPA 2020 Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája (a Bizottság közleménye Brüsszel, 2010.3.3. COM(2010)
- 11) SWD(2012) 323 final; website: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/swd2012\\_Magyarorszag\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/swd2012_Magyarorszag_en.pdf)
- 12) Dömötör Tamás: Közösségi részvétel a területi tervezésben. PhD-dolgozat, 2008.
- 13) Pataki György: Bölcs „laikusok”. Civil szemle, 2007/3–4.
- 14) Az Európai Bizottság által kiadott Integrált Területi Befektetés c. adatlap
- 15) Az Európai Bizottság által kiadott Közösség irányította helyi fejlesztés c. adatlap
- 16) Beke Pál: A közösségfejlesztés sárospataki lehetőségei. [http://www.zemplenimuzsa.hu/07\\_1/beke.htm](http://www.zemplenimuzsa.hu/07_1/beke.htm)
- 17) Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon. Kézikönyv a részvételen alapuló tervezéshez. VÁTI, 2005.
- 18) Ligeti György: Tudatosság és társadalmi integráció – esettanulmány. Új Ifjúsági szemle, 2010/nyár
- 19) Területfejlesztési füzetek 1. Segédlet a közösségi tervezéshez. Bp., 2010.
- 20) Buda Béla – Jenei Ágnes: Kommunikáló önkormányzatok, külföldi gyakorlatok. Magyar Közigazgatás, 2012.
- 21) Faragó László: Tervezésméleti alapvetések (Principals in Regional Planning). *Tér és Társadalom*, 1997. 3.
- 22) Csongor Anna – Sziklai István (szerk.): Fejlesztéspolitika, stratégiai programalkotás a szociálpolitikában. E-jegyzet. ELTE TáTK, Bp., 2012.
- 23) Területfejlesztési füzetek 2. Helyi gazdaságfejlesztés. Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok. VÁTI, 2010.
- 24) Pornóapáti honlapja [http://www.pornoapati.hu/index.php?v=1&p=19&function=6\\_5](http://www.pornoapati.hu/index.php?v=1&p=19&function=6_5)

- 25) MTA RKK ÉMO (2006): A szociális gazdaság regionális feltételrendszere Magyarországon c. kutatás
- 26) SZÁMADÓ Róza (szerk.): *Módszertani kézikönyv – Szociális szövetkezetek*. OFA, 2011.
- 27) PALLAI Katalin: *Vitarendezés és konfliktuskezelés*. Jegyzet/gyakorlati segédlet. (A tananyag a TÁMOP-1.2/A/2-10/1-2010-0003 számú, „Képzés- és tartalomfejlesztés a Budapesti Corvinus Egyetemen” című projekt keretében készült.)
- 28) SZÁMADÓ Róza: ROP 3.2 intézkedés. *A helyi foglalkoztatási kezdeményezések támogatása*. Komplex, összefoglaló elemző tanulmány. OFA, 2008.
- 29) SURE közösségi tervezési eszköztár felsorolása alapján Demeter Anna, SURE külső szakértő, közösségi tervező, 2012.
- 30) SEGEDY et al.: *The Neighborhood Charrette Handbook* é. n. [http://www.michigantownships.org/downloads/charrette\\_handbook\\_2.pdf](http://www.michigantownships.org/downloads/charrette_handbook_2.pdf) (2013.10.31.)
- 31) BAJMÓCY Zoltán: *Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe*. JATE Press, Szeged, 2011.

## II. Ábrajegyzék

1. ábra: Nemzeti stratégiák, hazai fejlesztéspolitikai dokumentumok és az EU 2020 stratégia kapcsolódása (a szerző kiegészítéseivel)
2. ábra: Az EU 2020 prioritásai
3. ábra: A részvételen alapuló folyamatok facilitálásának keretszerkezete
4. ábra: SWOT-elemzés
5. ábra: Ciklusok egymásra épülése
6. ábra: A változások szintjei
7. ábra: Erőtér-analízis
8. ábra: Változási situációk jellemzői
9. ábra: Jelen-jövő modell
10. ábra: Társadalmi vállalkozások helye a nonprofit és a for-profit vállalkozások rendszerében
11. ábra: Az érintettség mértéke, a fejlesztéshez való viszony és a befolyásolási képesség
12. ábra: Konfliktuskezelési stratégiák (Thomas–Killman, 1974)
13. ábra: Előzetes kockázatkezelési terv
14. ábra: A tanulási spirál
15. ábra: A facilitáció szintjei (Az integrált vidékfejlesztés gyakorlata Magyarországon. Kézikönyv a részvételen alapuló tervezéshez. VÁTI, 2005. alapján)
16. ábra: A LEADER-módszertan alappillérei
17. ábra: A klasszikus vs. operatív stratégiai tervezés folyamata
18. ábra: Az átalakulási mátrix
19. ábra: McKinsey 7S modellje
20. ábra: A PEST+ modell

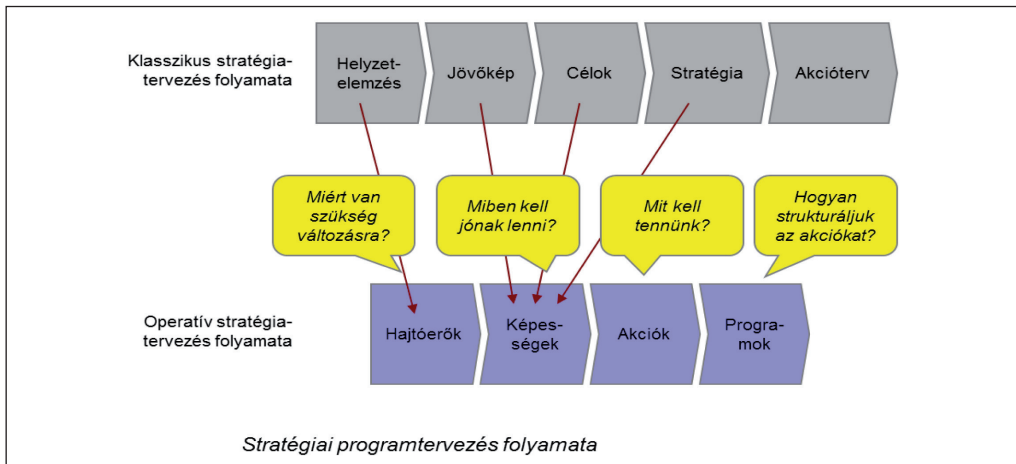
### III. Táblázatjegyzék

1. táblázat: A részvétel tipológiája a bevonás mélysége alapján (Arnstein létrája)
2. táblázat: A közösségi részvétel módszertani tipológiája (Pretty (1994), Adnan et al. (1992) alapján.)
3. táblázat: A tervezés dokumentumai
4. táblázat: Minta az érintettek elemzésének összefoglalására
5. táblázat: Kulcsembert-analízis
6. táblázat: Az ellenállás négy fő oka
7. táblázat: Az ellenállás kezelését segítő módszerek összefoglalása
8. táblázat: Kockázatértékelés
9. táblázat: A kockázatok tervezése
10. táblázat: Partnerség kialakulását támogató és gátló tényezők
11. táblázat: Ajánlások a részvételen alapuló projekttervezésre és -megvalósításra

### IV. Operatív, kompetenciaalapú tervezés<sup>46</sup>

A klasszikus stratégia-tervezés folyamata viszonylag merev, 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 megfelelően a külső és belső kihívásoknak, és elérje stratégiai céljait.



17. ábra: A klasszikus vs. operatív stratégiai tervezés folyamata

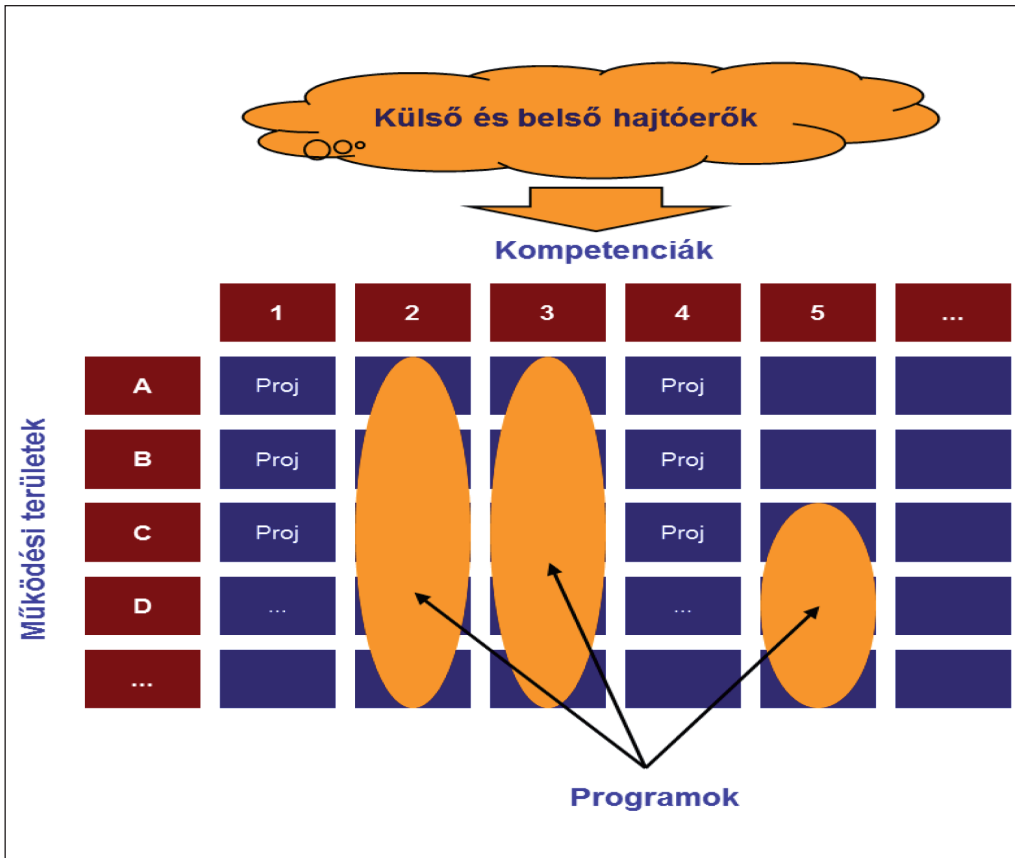
Az operatív végrehajtás eredményeinek szorosabb kapcsolódását és visszacsatolását a stratégiai kihívásokhoz és célokhoz biztosítja az úgynevezett „kompetenciák alapján történő” stratégiai tervezés.

46 SZÁMADÓ Róza: ROP 3.2 intézkedés. A helyi foglalkoztatási kezdeményezések támogatása. Komplex, összefoglaló elemző tanulmány. OFA, 2008. (21–22. o.)

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 cellánként;
- a fejlesztések csoportosítása, fejlesztési programok összeállítása.



18. ábra: Az átalakulási mátrix

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.

## V. 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 eszköz vállalati környezetre került kifejlesztésre, de kellő kreativitással jól alkalmazható a közösségi tervezésben is. A 7S rövidítés az angol fogalmak kezdőbetűit jelenti.

*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 (al- és fölérendeltségi 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 infrastrukturális 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.

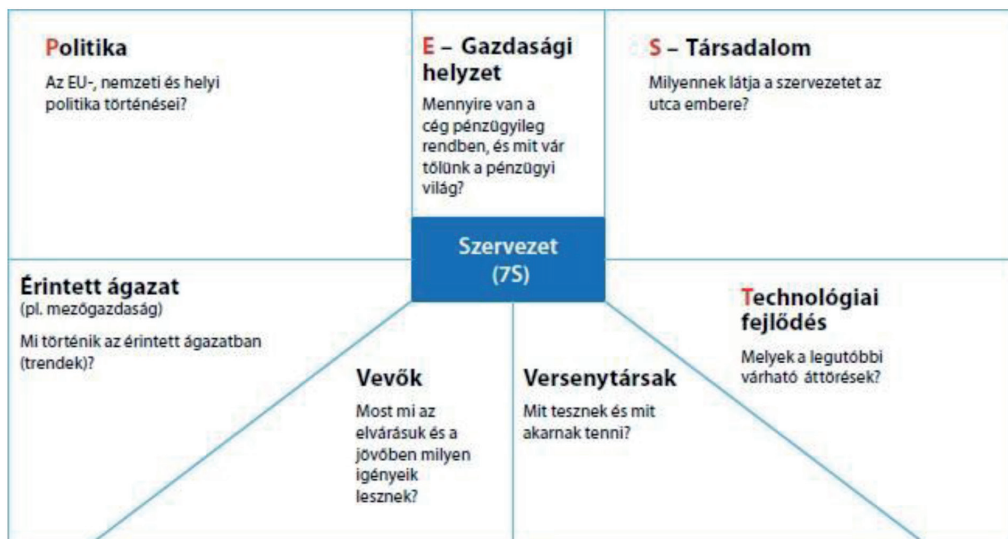
*Készségek* (Skills) – azokat az adottságokat, képességeket, készségeket tartalmazza, amelyek a közösség rendelkezésére állnak.

*Közös értékek* (Shared values) – azoknak a közös értékeknek amegfogalmazását foglalja magában, amelyeket a résztvevők azonosan 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.



19. ábra: Mc Kinsey 7S modellje



20. ábra: A PEST+ modell

### 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 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.