NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

ÚJ SZÉCHENYI TERV

ÁROP 2.2.22

Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak

Helyi Közösségi Akadémia

*

Módszertani keretrendszer

A módszertant készítették:

Gáspár Mátyás (Bevezetés, 1., 5., 6. fejezetek, 1., 2. és 3. sz. melléklet, szerkesztés)
Jenei Ágnes (3., 4. és 5. fejezetek)
Jószai Attila (2. fejezet)
Számadó Róza (3. sz. melléklet, szakmai véleményezés)

A kidolgozást koordinálta és szakmailag véleményezte:

Csókai Gabriella

MAGYARY PROGRAM

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638

MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

A projektek az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósulnak meg.

Tartalom

Bevezetés 3
1. Helyzetfeltárás, helyzetelemzés 7
1.1. A helyzetfeltárás problémakörének beazonosítása 7
1.2. A településfejlesztési stratégiaalkotást szolgáló helyzetelemzés általános módszerei 9
1.2.1. Dokumentumelemzés 9
1.2.2. Statisztikai adatvizsgálat 13
1.2.3. Véleménykutatási módszerek 15
1.3. Hallgatói feladatok a helyzetelemzésben 20
1.3.1. Tartalom 20
1.3.2. Módszerek 21
2. A résztvevők bevonása, kommunikáció 23
2.1. Társadalmi részvétel 23
2.2. Résztvevők 24
2.3. Célcsoport 25
2.4. Bevonás, kommunikáció 25
2.4.1. Az 1. Műhely-munka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció 25
2.4.2. A 2. Műhely-munka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció 26
2.4.3. A 3. Műhely-munka résztvevői, az érintettek bevonása, kommunikáció 26
2.5. Bevonás: a kommunikáción túl 27
3. A trénerek kiválasztása felkészítése 28
3.1. Szükséges készségek 28
3.2. „Train the trainer” program 29
3.3. A szaktanácsadók szerepe 29
4. A műhelymunka forgatókönyve és módszertana 30
5. Az elvárt eredmény – települési stratégia 31
5.1. A stratégia értelmezése 31
5.2. A stratégia tartalma 32
5.2.1. A stratégia címe 33
5.2.2. Bevezetés 33
5.2.3. Helyzetelemzés 34
5.2.4. Helyzetértékelés 35
5.2.5. Küldetés és alapértékek 37
5.2.6. Stratégiai célok, fejlesztési irányok 38
5.2.7. Megvalósítási programok, eszközök és erőforrások 40
5.2.8. A stratégia gondozása és kontrollja 41
5.2.9. Mellékletek 42
6. Helyi Közösségi Akadémiai hálózat 44
1. sz. melléklet, Stratégiai dokumentumok az önkormányzati gyakorlatban 47
2. sz. melléklet, A helyi közösségi stratégiaalkotás megalapozását segítő módszertanok és jó gyakorlatok gyűjteménye 57
3. sz. melléklet, Helyi stratégiai dokumentumok értékelési módja és szempontjai 61

Bevezetés

Az önkormányzati rendszerrel a helyi közösségek történelmi lehetőséget kaptak arra, hogy sorsukat önmaguk irányíthassák. A megelőző korszakokban azonban a kistelepülések önszervező, önfejlesztő, ill. önmenedzselő képessége – néhány kiemelkedően innovatív község példaértékű fejlődése ellenére – többségükben nem tudott kialakulni. Mindezidáig nem indult módszeres, a helyi közösségeket kellően nagy számban elérő program a fejlődésüket hosszútávra megalapozó elvi, módszertani és gyakorlati tudás és tapasztalat átadására, alkalmazásának folyamatos támogatására.

A helyi közigazgatás fejlesztése évszázados adósságának törlesztését alapozza meg az ÁROP 2.2.22. projekt, amikor három pillérével megteremti a helyi közösségek önmenedzselő képessége továbbfejlesztését és sikeres alkalmazását támogató infrastruktúrát. Az első pillér a szükséges tudást szolgáltatja interneten elérhető tananyagok formájában. A harmadik pillér a terepen működő szaktanácsadókat képez ki kellő számban. A második pillér pedig a kettőt összekötő hálózati intézményrendszert hoz létre, és modellként alkalmazható új, valamint meglévő gyakorlati tapasztalatokat halmoz fel, tesz hozzáférhetővé szerte az országban a helyi stratégiaalkotás és megvalósítás területén.

A jelen metodikai keretrendszer a második pillér – a Helyi Közösségi Akadémiák (HKA) hálózata és helyi stratégia kidolgozásának gyakorlata – megvalósításának módszertanát tartalmazza a célmeghatározástól, a megvalósítás lépésein át a létrejövő megoldás jövőbeni lehetőségeinek felvázolásáig. A HKA részprogram *céljai* a következők:

- legalább 70 településen jöjjön létre *Helyi Közösségi Akadémia együttműködés* a gazdasági, kulturális és civil szervezetek, valamint a helyi és nemzetiségi önkormányzatok között a program céljainak területi megvalósítására,

- a HKA-ban résztvevő minden önkormányzat részéről legalább egy fő kapjon *sikeres felkészítést* a program első pillére keretében megvalósuló távoktatásban (legalább 2 tantárgyi modul) a terepi stratégiai tervező és megvalósító munkában lévő részvételhez,

- a program során *kerüljenek értékelésre és hasznosításra* az elmúlt években, nagy részben országos támogatási programok keretében létrejött stratégia kidolgozási, szervezetfejlesztési eredmények, dokumentumok,

- a harmadik pillér keretében felkészített önkormányzati szaktanácsadók kapjanak lehetőséget *új ismereteik elmélyítésére,* gyakorlati alkalmazására, tapasztalatok szerzésére a HKA terepi munkák során,

- társközségi, helyi közösségi összefogás, *együttműködések létrehozása*[1] a stratégiák közösségi részvétellel történő kidolgozására és végrehajtására, az ehhez szükséges helyi feltételek megteremtésére,

- a pályázaton kiválasztott helyszíneken, 5000 lélekszámnál kisebb településeken valósuljon meg helyzetfelmérésekre alapuló, tréningprogrammal (műhelymunkával), módszertannal és szakértéssel támogatott *helyi stratégiai tervezés*,

- jöjjön létre a program során megszerzett, összegyűjtött tapasztalatok, eredmények, jó gyakorlatok országos terjesztésére alkalmas személyi, szervezeti és technikai *hálózati infrastruktúra* a HKA-k bázisán.

A program a konvergencia régiókban[2] lévő településekre, ill. önkormányzatokra terjed ki. Előnyt élveznek a kiválasztásnál azok, amelyek hátrányos helyzetűek, közös hivatalokat működtetnek, valamint sikeresen részt vettek a 2008/2009-ben lezajlott önkormányzati szerzetfejlesztési pályázati programban, továbbá ahol nemzetiségi önkormányzat is működik.[3]

A Helyi Közösségi Akadémiák egy fokozatosan kibontakozó, sajátos helyi önkormányzati, településmenedzsment és közösségfejlesztési tudásgyűjtő, megosztó és szakmai támogató hálózati rendszert alkotnak. Létesül egy *valós intézményi* struktúra a közreműködő szervezetekre, szaktanácsadókra, mintahelyekre támaszkodva. Ezzel párhuzamosan kialakul egy *virtuális szolgáltatási rendszer és közösség*[4] a tudásbázis „beszállítói", értékelői és felhasználói köreiből, ill. közreműködésével.

A HKA a jövőbeni kibontakozás széles körű lehetőségeit kínálja, amelyeket részletesebben a 6. fejezetrészben vázolunk fel. Elvi alapvetésként fogadjuk el, hogy a hazai helyi társadalmi, gazdasági, kulturális és közigazgatási rendszer máig élő legjobb eredményeit, tapasztalatait, hagyományait *felhasználva*[5], máshol bevált új megoldásokkal (pl. közösségi programok,

---

[1] Az együttműködésekben képviseltesse magát minimálisan egy-egy helyi közszolgáltató, civil szervezet és gazdasági szereplő.

[2] *Konvergencia régiók:* Azok a régiók, ahol az egy főre jutó GDP kevesebb az EU-25 átlagának 75%–ánál. Ezek a régiók az Európai Unió regionális politikájának 1. fő célkitűzése („A legelmaradottabb régiók támogatása és fejlesztése") alá tartoznak. A Közép-magyarországi régió kivételével Magyarország összes régiója e kategóriába tartozik.

[3] Nem pályázhatnak: önállóan a nemzetiségi önkormányzatok, területi (megyei) önkormányzatok, valamint az ÁROP-1.A.5-2013 „Szervezetfejlesztés konvergencia régiókban lévő önkormányzatok számára" c. pályázat nyertesei.

[4] Egyáltalán nem lehetetlen elképzelni, hogy a hazai közigazgatás egyik élenjáró 3D-s alkalmazásaként az egymástól térben távol lévő önkormányzati fejlesztők, szaktanácsadók a virtuális térben avatárjaik közreműködésével ismerkednek meg egymás eredményeivel, osztják meg tapasztalataikat, mutatják be eredményeiket virtuális tanácskozásokon, prezentációkon.

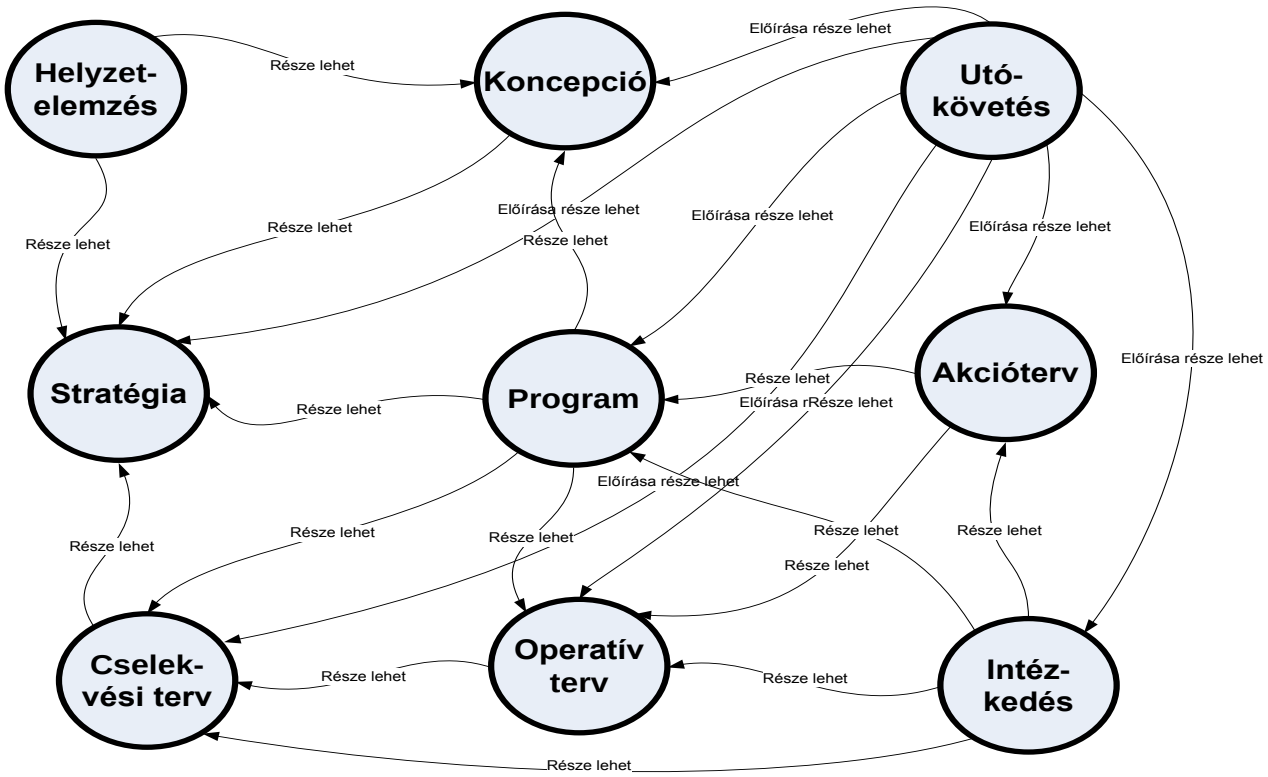
[5] Példaképpen elegendő utalni a nemzetközileg is elismert, de lehetőségei tekintetében messze nem kihasznált hazai, civil bázisú, jelentős mértékben – a digitális esélyegyenlőség megteremtése területén – közfeladatokat ellátó teleház hálózatot.

szolgáltatások, helyi fejlesztési ügynökségek) *kiegészítve*, közösségi informatikai intelligenciával *felerősítve* kell a helyi, közösségi bázisú stratégiaalkotást és közmenedzsmentet, a stratégiák megvalósítását szolgáló forrásteremtő képességet bevinni a szélesebb körű gyakorlatba. A HKA hálózati rendszere minderre fokozatosan alkalmassá tehető.

A helyi, települési stratégiaalkotás témakörében, dokumentumait illetően nincs egységes felfogás[6]. Az 1. sz. ábra bemutatja, hogy a jelenlegi gyakorlatban alkalmazott stratégiai dokumentumok eltérő tartalmúak lehetnek. Az ábrát 1. sz. melléklet leírja a jelenlegi helyi stratégiaalkotási gyakorlatot ebből a szempontból.

1. sz. ábra

Önkormányzati stratégiai dokumentumok
és összefüggéseik a gyakorlatban



Az *1. sz. mellékletben* hivatkozott, különböző jogszabályokban, országos stratégiai tervekben, azok módszertani háttéranyagaiban számos – korántsem egységes – metodikai ajánlás, esetenként előírás található a helyi stratégiaalkotásra vonatkozóan is. A jelen módszertani keretrendszer mindezeket felhasználva törekszik egy általánosan elfogadható, a legjobb gyakorlatot összegző, egyszerűen kezelhető eljárás kialakítására és bemutatására. Ezeket a módszertanokat a *2. sz. mellékletben* soroljuk fel, tesszük hozzáférhetővé.

[6] A kormányzati stratégiaalkotásra vonatkozóan más a helyzet, jogszabály rendezi kérdést: 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról

1. Helyzetfeltárás, helyzetelemzés

A helyi fejlesztéspolitika megvalósítása Magyarországon elsősorban az önkormányzatok feladata, így mind a konkrét településfejlesztési akciók végrehajtása, mind pedig a hozzá vezető út kijelölése. A fejlesztéseket – jó esetben – települési stratégia elkészítése (lásd: 5. fejezet) előzi meg, de az esetek többségében a gyakorlat sajnos teljesen másként alakul. Egy-egy fejlesztési akció végrehajtását a legtöbbször valamely helyi – többnyire mérésekkel nem alátámasztott, szubjektív - társadalmi igény generálja, vagy a településvezetés ötlettelenségéből fakadó „klasszikus" helyi beruházások (térkövezés, díszpark, vagy a hivatal épületének hőszigetelése), esetleg az uniós pályázati kiírások tartalmi követelményei determinálják. A helyzetfeltárás, helyzetelemzés c. fejezet célja, hogy a települési fejlesztéspolitika megalapozott tényadatokon és strukturált lakossági vélemények integrálásán alapuljon, ezáltal hozzájáruljon ahhoz, hogy a települési stratégiaalkotás és a fejlesztéspolitika a fenntartható településfejlesztés megvalósítását szolgálja.

1.1. A helyzetfeltárás problémakörének beazonosítása

Miért jelent az problémát, ha egy települési önkormányzat nem méri fel kellő igényességgel az adottságait? A helyi fejlesztéspolitika minden esetben a társadalmi-gazdasági környezet javítására irányul, legyen az térkövezés a főtéren, vagy a csatornahálózat kiépítése az alvégen. Azonban nem biztos, hogy megalapozott vizsgálat nélkül ezek a beruházások fenntarthatóak lesznek, azaz hosszú távon a település fejlődését szolgálják és a jellemzően mindig szűkös forrásokat a legfontosabb célokra fordítják. Laikusként könnyen azt mondhatjuk, hogy ez nem igaz, mert a viacolor burkolat, vagy az uszoda építése éppúgy hozzájárul a település fejlődéséhez, mint a csatornázás, vagy a vállalkozói inkubátorház kiépítése.

A helyzetfeltárás célja pontosan az lenne, hogy a megalapozza az egyes fejlesztési elképzelések megvalósulását. Ezzel el is érkeztünk *a településfejlesztés* egyik legkomolyabb *dilemmájához,* nevezetesen, hogy *egy településfejlesztési cél megvalósítását miért, mennyiért, és hogyan hajtsa végre az önkormányzat? A befektetett munkának, pénznek mekkora lesz a társadalmi haszna?* A tudatos tervezéspolitikának a gyakorlatban sajnos két „ellensége" van: a (helyi) politikai szándék és a lakossági elvárás. Azaz éppen a „fejlesztő" és maga a „címzett". Pont a településfejlesztés két főszereplője. Persze, csak akkor, ha a fejlesztéspolitika nélkülöz mindennemű tudatos tervezést.

A településtervezés magában foglalja mindazon eszközöket, módszereket, amelyek az ún. településügy megvalósítását szolgálják. Olyan folyamat, amely célja, hogy a településügy egy konszenzuson alapuló eredményeket érjen el. Ebbe a folyamatba tehát nagyon sok tevékenység, módszer, beavatkozás tartozik, melyek lényegében egy kiemelt közügyre, a települési életviszonyok javulására koncentrálnak. Természetesen ennek részét képezi a

településrendezés és a településfejlesztés is. Ha egy tetszőleges kisvárosban találomra megkérdeznénk a lakosságot, hogy „ugye, jó lenne egy uszoda?”, vagy, hogy „térkövezzük-e le a központot?” – valószínűleg igennel válaszolnának. A helyi politika ezzel – értelmezésük szerint – meg is kapja a „felhatalmazást” és nekilát a beruházásnak. A cash-flow elemezést pedig majd hozzáigazítják a fejlesztési célhoz …
Nyilvánvaló, hogy ez így hosszú távon fenntarthatatlan, akár már egy felesleges presztízsberuházás is évekre lekötheti az önkormányzat forrásait, eladósodást és/vagy a további fejlesztéspolitika blokkolását eredményezheti. A helyzetfeltárás és a stratégiaalkotás (5.fejezet) tehát egyfajta „kötőanyagként”, kvázi habarcsként biztosítja a helyi politikai szándék és a lakossági igények közötti összhangot oly módon, hogy a fenntartható településfejlesztés folyamata is biztosított marad.

Gyakori problémák – a rossz gyakorlat elve

A fejezet bevezető részében említésre kerültek azok a tipikus problémák, amikor a helyi fejlesztéspolitika valós helyzetelemzés hiányában hajt végre fejlesztéspolitikai akciókat (beruházásokat). Néhány szemléltető példa hozzájárul ahhoz, hogy ezek a hibák beazonosíthatóak legyenek (lásd a 2. sz. ábrát).

2. sz. ábra

Néhány jellemző hiba, probléma a településtervezésben

Gyakori problémák	**„Eredmény”**
Helyzetelemzés hiánya nélkül megvalósuló településfejlesztési akció	Esetlegesség, lakossági ellenállás, fenntarthatatlan beruházás, eladósodás, stb.
Pályázati kiírásokra, forrásallokációra „reagáló” fejlesztési akció	Forrás-, és kapacitás elvonás a valóban fontos településfejlesztési akcióktól
Településvezetés ötlettelensége – „klasszikus” helyi fejlesztési akciók	A megoldani kívánt társadalmi-gazdasági problémák változatlanul fennállnak, a beruházások nem eredményeznek érdemi változást
Nincsenek prioritások, a legfontosabb problémák, kulcsterületek kiválasztása	Az eredmények hasznossága megkérdőjelezhető, a kulcsproblémák megoldatlanok maradnak
Minden érdekelt a maga céljait igyekszik érvényre juttatni tekintet nélkül a többire	A tervezés érdekütközések, -harcok és elvtelen kiegyezések színterévé válik
A célok nem számolnak a körülményekkel, valós igényekkel, szükségletekkel	Az eredmények nem lesznek fenntarthatók, az erőforrások elvesznek
A különböző tervdokumentumok (műfajok) és résztervek nem egymásra épülnek, nincsenek összehangolva tartalomban és időszak tekintetében	A tervek egymásnak ellentmondhatnak, megvalósításuk erőforrás elosztási ellentmondásokhoz vezet

1.2. A településfejlesztési stratégiaalkotást szolgáló helyzetelemzés általános módszerei

A településfejlesztési tervezés olyan tervezési folyamat, mely a település helyzetének elemzésére alapozott, a település hosszú, közép- és rövid távú fejlődési irányainak meghatározását szolgálja. Ennek során a település meghatározza saját jövőjét, a hozzá vezető utat, kijelöli a feladatokat és a megvalósítást biztosító eszközöket.
Fontos, hogy a településfejlesztési tervezés során tudományos módszertan alapján a település szereplőinek minél nagyobb köre legyen bevonva a folyamatba, amelynek eredményeképpen megalapozott döntések és akciók születnek. Ez lehetőséget ad arra, hogy sikerüljön meghatározni a legfontosabb megoldásra váró kérdéseket, megtalálni a település erősségeit, a legfontosabb lehetőségeit, amelyek kiegyenlíthetik a hátrányokat, és minimumra csökkenthetik a kockázatokat és veszélyeket. A településfejlesztési tervezés magában foglalja tehát az információk összegyűjtését, a fejlesztés lehetséges változatainak feltárását, különös figyelemmel azokra a következményekre, melyekre a ma hozott döntések jelentős hatással lehetnek. Ha ez eredményesen, aprólékos háttérmunkával készül, akkor várhatóan nem építünk olyan uszodát a városnak, amely medencéjében nem lesz víz, mert azt már nem bírja a költségvetésünk finanszírozni.
A helyzetfeltárás munka-, és időigényes folyamat, ahol a településvezetésnek szembe kell néznie a makacs, akár évtizedek óta fennálló problémákkal is. Módszertana alapvetően három tényezőn alapul:

- dokumentumelemzés
- statisztikai adatvizsgálat
- véleménykutatási módszerek

A helyzetelemzés módszertana általánosságban szinte bármilyen települési stratégia (fejlesztési koncepció, vagy egyéb ágazati programok, pl. helyi oktatásfejlesztési koncepció, helyi gazdasági program (lásd bővebben: 5. sz. fejezet) elkészítéséhez használható. Jogszabály (*314/2012. (XI.8.) – Kormányrendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről*) mindössze a településfejlesztési koncepció elkészítésének módszertanát szabályozza, amely részletesen bemutatja a helyzetelemző munkarész fázisait is. A 314/2012-es kormányrendelet megkülönbözteti ugyanakkor a helyzetfeltáró és a helyzetelemző munkarészeket. Az alábbiakban általános érvénnyel kerül bemutatásra a helyi koncepcióalkotás során alkalmazható helyzetelemzési módszertan, közben bemutatva a vonatkozó kormányrendelet szabályozási elemeit is.

1.2.1. Dokumentumelemzés

A fejlesztési koncepció készítése során elsődleges fontosságú, hogy saját településünk fejlődési lehetőségeit reális keretek között képzeljük el. Ennek megalapozását szolgálja a

dokumentumelemzés, amelynek menetét a 314/2012-es kormányrendelet az ún. *megalapozó vizsgálat* keretein belül szabályozza.

Megalapozó vizsgálat

- Helyzetfeltáró munkarész: Ebben a település külső környezetét kell vizsgálni, a településhálózatban betöltött szerepét, valamint a korábbi fejlesztési dokumentumok anyagait. Ez jellemzően ***dokumentumelemzés***t takar. Célszerű tehát a helyi fejlesztési dokumentumok áttekintése mellett a szomszédos településekről is bekérni a vonatkozó fejlesztési stratégiákat, valamint a térségi fejlesztési koncepciók, stratégiák, regionális operatív programok anyagait is elemezni (lásd: 3.3 fejezetei) A helyzetfeltáró munkarész ezen kívül egzakt statisztikai vizsgálatot ír elő, mely a település társadalmi-gazdasági-infrastruktúrális adatainak elemzését takarja
- Helyzetelemző munkarész: A vizsgált tényezők elemzése, egymásra hatásuk összevetése.
- Helyzetértékelő munkarész: A helyzetelemzés eredményeinek, a településen zajló folyamatoknak az értékelése, problématérkép készítésével és amennyiben szükséges a község/város markáns településrészeinek bemutatásával

Természetesen ez a korábban elkészített településfejlesztési koncepciók, és egyéb stratégiák esetén is ajánlott volt, és ezek jelentős része így is készült. A településhálózati összefüggések feltárása praktikusan dokumentumelemzést takar, logikusan figyelnünk kell arra, hogy önkormányzatunk stratégiai fejlesztési céljai egyezzenek a nagyobb térségek (kistérség, megye, régió, ország) fejlesztéspolitikai céljaival. Rögtön feltehetjük a kérdést, hogy miért vegye figyelembe önkormányzatunk azt, hogy mondjuk a megyeszékhelyen milyen fejlesztési koncepciót készített valaki 3-4 évvel ezelőtt? Mi közöm van nekem ehhez, és miért kell ezzel foglalkoznom? Hogy megértsük feladatunk lényegét, tisztáznunk kell a településhálózat fogalmát.

A településhálózat lényege, hogy az egyes települések nem elszigetelten, egymástól függetlenül léteznek, hanem együttműködő rendszer elemeiként funkcionálnak s úgy kapcsolódnak egymáshoz, mint a háló csomópontjai. A rendszer bármely elemének megváltozása maga után vonja a rendszer többi tagjainak - valamilyen irányú - változását. A településhálózat fogalmát jellemzően az elmúlt évtizedekben használták inkább, a rendszerszemlélet elterjedésével manapság azonban a településrendszer fogalmát használjuk gyakrabban, így a két fogalom lényegében szinonimnak tekinthető.

A dokumentumelemzés lényege abban rejlik, hogy *ha célkitűzéseink nem harmonizálnak a magasabb területi szintű fejlesztési dokumentumok prioritásaival, hosszú távú fejlesztéspolitikánk eredménytelen lehet, sőt akár pályázati forrásokról, vagy egyéb támogatásokról is lemondhatunk bizonyos esetekben.* Lássuk, ehhez a vizsgálathoz jellemzően milyen dokumentumokat kell áttekintenünk. Túlzottan nehéz dolgunk nem lesz,

hiszen a megfelelő területi szintek fejlesztéspolitikai dokumentumait kell megvizsgálnunk olyan szempontok alapján, hogy az adott dokumentum milyen megállapításokat, célokat tartalmaz, amelyek településünk jellegzetességeivel, vagy földrajzi helyzetével kapcsolatba hozhatóak.

Településhálózati összefüggések feltárása:

- Alapvetően a gazdaságföldrajz és a történeti földrajz eszközrendszerét vehetjük igénybe. Itt még nem konkrét dokumentumelemzésről van szó, pusztán arra törekedjünk, hogy saját településünk releváns külső környezetét meghatározó tényezőket mutassunk be.

Területfejlesztési dokumentumok elemzése:

- Számos ilyen dokumentum létezik, amelyek vonatkozó megállapításait figyelembe kell vennünk. „vonatkozó megállapítás" az, amely a településtérségünk helyzetének elemzését, és/vagy fejlesztési lehetőségeit veszi számba. Nézzünk néhány példát az országos fejlesztéspolitikai dokumentumokra:

  - Országos Területfejlesztési Koncepció (OTK). (2005-ben került elfogadásra, módosítása napirenden van).
  - Országos Településhálózat Fejlesztési Koncepció (OTfK). Elkészítése napirenden van.
  - ÚMFT/ÚSZT, illetve a következő uniós fejlesztési ciklusának vonatkozó – még név nélküli, később jóváhagyandó – dokumentuma
  - Nemzeti Vidékstratégia 2012-2020 (amennyiben releváns)
  - Új Magyarország Vidékfejlesztési Program (ÚMVP) 2007-2013, illetve a következő uniós ciklusra vonatkozó folytatása (jóváhagyás előtt)
  - Egyéb, ágazati jellegű dokumentumok: pl. Nemzeti Közlekedési Stratégia, Országos Kerékpáros Koncepció és Hálózati Terv, stb.

- Néhány példa a területi (regionális, megyei és kistérségi) dokumentumokra (pontos elnevezéseik eltérhetnek egymástól):

  - Regionális Operatív Programok (2007-2013)
  - az ezekhez kapcsolódó különféle stratégiák
  - Megyei Területfejlesztési Koncepció (2013-ban minden megyében új került elfogadásra)
  - korábbi kistérségi fejlesztési koncepciók, stratégiák (amennyiben van)
  - Helyi Vidékfejlesztési Terv (amennyiben releváns)
  - önkormányzati társulások koncepciói, stratégiái

Területi fejlesztéspolitikai dokumentumok között bármilyen anyag szóba jöhet, amely céljainknak megfelelően hasznosítható. Ezek lehetnek kistérségi, megyei turisztikai koncepciók, gazdaságfejlesztési programok, közlekedési koncepciók; összességében bármi, amely valamely területi szinten elkészített fejlesztéspolitikai dokumentum, és időtávlata nem haladja meg az 5-10 évet.

Területrendezési tervekkel való összefüggések vizsgálata

- Területrendezési tervek – a településeken kívül – két területi szinten készülnek hazánkban: országos és megyei szinten. Mivel ezek a dokumentumok hierarchikus módon határozzák majd meg saját településünk településszerkezeti tervére vonatkozó kritériumokat, kiemelten fontos ezek harmonizálása fejlesztési elképzeléseinkhez. Nem szerencsés például egy Natura 2000 övezeti besorolású területre lakóparkot tervezünk, mivel ennek megvalósítására igen kevés esélyünk lehet.

Szomszédos települések településszerkezeti terveinek vizsgálata:

- Ajánlott, de természetesen nem kötelező ehhez teljes mértékben igazodnunk. A kooperáció révén elkerülhetjük a fejetlen tervezési diszharmóniát, de az pedig az önkormányzati jogainkat sértené, ha a saját fejlesztési koncepciónk és szerkezeti tervünk elkészítése során a szomszéd korábban elkészült dokumentációja korlátozna bennünket.

Amennyiben a dokumentumelemzést nem fejlesztési koncepció készítéséhez alkalmazzuk munkamódszerként, hanem valamilyen helyi ágazati koncepció elkészítéséhez, a logikája, menete ugyanaz, mint a fent bemutatott esetben, csupán a tartalma és a vizsgált témakör változik. Helyi ágazati koncepció készítése (pl. helyi oktatásfejlesztési koncepció) esetén a településhálózati összefüggések helyett a vonatkozó ágazati stratégiákat, jogszabályi környezetet mutatjuk be, míg a területfejlesztési dokumentumok vonatkozó megállapításainak taglalása helyett a saját településünk fejlesztési koncepciójának oktatásra vonatkozó fejezeteit elemezzük.

Hallgatói feladatok:

- településhálózati összefüggések feltárása
  - vonatkozó szakirodalom áttekintése, felkutatása
- területfejlesztési dokumentumok elemzése
  - országos és térségi dokumentumtár összeállítása a fentiek alapján
- településrendezési eszközök vizsgálata
  - dokumentumtár összeállítása (helyi, szomszédos települések)
- ágazati koncepciók vizsgálata
  - dokumentumtár összeállítása

1.2.2. Statisztikai adatvizsgálat

Településfejlesztési koncepció készítése esetén a 314/2012-es kormányrendelet a helyzetfeltáró munkarészben egzakt statisztikai vizsgálatot is előír, amely a település társadalmi-gazdasági-infrastruktúrális adatainak elemzését takarja. A statisztikai adatok vizsgálatát a KSH honlapján megtalálható „Tájékoztatási adatbázis" településstatisztikai adatállománya, valamint a „T-Star" rendszer adatainak segítségével érhetjük el. Használható ezek mellett a TEIR – Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer - rendszere is (regisztrációt követően), amely komplex adatrendszere hatékony és sokrétű adatállományt biztosít a vizsgálatainkhoz. A statisztikai vizsgálat célja, hogy bemutassa a településünkről gyűjtött társadalmi és infrastrukturális adatok alapján a jelenlegi helyzetet. Ez azonban önmagában nem elég, tekintettel arra, hogy sokkal több információhoz jutunk akkor, ha ezt a vizsgálatot idősoros módszerrel (5-10, egyes esetekben akár 15 éves időtávlatban) készítjük el.

A vizsgált adatok körét településfejlesztési koncepció készítése esetén a már idézett kormányrendelet melléklete határozza meg. Ha ágazati koncepciót készítünk, abban az esetben csak az ágazat szempontjából releváns mutatókat célszerű vizsgálni. A vizsgálat ugyanakkor törekedjen arra, hogy az adatok puszta bemutatása helyett „kapaszkodókat" kínáljon az elemző-értékelő munkarészekhez is. Ezért nem „úszhatjuk meg", hogy a statisztikai adatokat egymáshoz viszonyítva mutassuk be, ahelyett, hogy statikusan ismertetnénk a tényeket. Például a működő vállalkozások száma 2000-2010 között, vagy a település lakónépessége 2000-2010 között önmagában is értékes adat, de még jobban bemutatható a település gazdasági helyzetének változása, ha a kettő adatsort egymáshoz viszonyítjuk egy egyszerű osztással.

Így például bemutatható a példa alapján az *„x főre jutó működő vállalkozások száma*", ami már lényegesen több, értékelhető információt takar. Viszonyítás során minden esetben legyünk tekintettel arra, hogy csak olyan adatokat vessünk egybe, amelyek valamely szempontból releváns információt szolgáltatnak. Azaz *„Gizikét a Gizikével, gőzekét a gőzekével*" – például semmi értelme nincs a könyvtárhasználók számát összehasonlítani a csatornahálózatba bekötött lakások számával adott évben. Az elemezést célszerű grafikus módon is szemléltetni, jellemzően oszlop és kördiagramok segítségével. Amennyiben van rá lehetőségünk, akár trendfüggvény, vagy komponensanalízis is alkalmazható az egyszerűbb statisztikai módszerek közül, melyek jelentős részben hozzájárulhatnak a tervezés, és a stratégiaalkotás folyamatához. Az adatok értékelése, elemzése a vonatkozó kormányrendelet alapján külön alfejezetben történik, ágazati koncepciók készítése esetén nyugodtan értékelhetünk az adott adatsor, diagram bemutatását követően.

A statisztikai adatok vizsgálata tehát a településünk fejlettségét mutatja be. Ugyanakkor a fejlettség relatív fogalom, nehezen körülírható – ebből következik, hogy a stratégiaalkotás

során nehéz helyzetben lehetünk akkor, ha mondjuk azt kell megítélnünk, hogy szükséges-e a helyi könyvtár fejlesztése, vagy sem. A probléma feloldására készíthetünk ún. komparatív településfejlettség-vizsgálatot is. Az adat és információgyűjtésnek nemcsak a településre, hanem a település térben elfoglalt szerepére is tekintettel kell lenni. Az összehasonlító vizsgálat során meg kell határozni a település térségi szerepét, a nagyobb összefüggésekben érzékelhető potenciálját, a területszerkezetben és a területi munkamegosztásban elfoglalt helyét, és a vele szemben meghatározható területi igényeket és elvárásokat. Ezen információk megszerzésére alkalmas a komparatív településfejlettség-vizsgálat.

A komparatív településfejlettség-vizsgálat célja, hogy:

- *számba vegye* azokat a település-fejlettségi változókat, amelyeket érdemes figyelembe venni egy település (vagy településcsoport) helyzetének értékelésénél;
- erre alapozva *bemutassa,* ill. számításokkal alátámasztva meghatározza, a település helyét az adott területi környezetben (régió, megye, kistérség, vagy közigazgatási határoktól eltekintve: a település környékén);
- *értékelje* azoknak a változóknak a mozgását, amelyek fejlődési üteme eltér (pozitívan vagy negatívan) a területi környezetben található településektől;
- *javaslatot tegyen* komplex fejlettségmutató kidolgozására, és ennek alapján pozícionálja a település helyzetét;
- *ismertesse* azokat a főbb tulajdonságokat, amelyek a sikeres település ismérvei lehetnek.

Azonban egy település fejlettségét meghatározni nem egyszerű feladat, ugyanis a fejlettség *komplex fogalom, amely közvetlenül nem mérhető, csak rész-fejlettségi mutatók segítségével közelíthető meg.* Egy települést sokféle oldalról jellemezhetünk: közlekedési, gazdálkodási, intézményi, közbiztonsági, infrastrukturális, egészségügyi, oktatási, környezetvédelmi stb. Ezekből a szempontokból mutatókat képezhetők, amelyek valamilyen – többé-kevésbé szoros módon – kapcsolatban vannak a település fejlettségével, többféle szempontból jellemzik azt. Gyakorlati szempontból minden mutatónak jelentősége van, ezért nem választhatunk ki egyet vagy néhányat közülük, amelyekre rámutathatnánk, hogy „ez", vagy „ezek" jellemzik leginkább a fejlettséget.
A mutatók összessége, az úgynevezett *adatrendszer* ugyanakkor *meghatároz egy jellegzetes fejlettségi struktúrát, amely sajátosan jellemez egy konkrét települést, (település-csoportot) mintegy a település „lenyomatának", „névjegyének" tekinthető.* Könnyen belátható azonban, hogy a túlságosan sok mutató megnehezíti a település összegző értékelését, vagy összehasonlítását más településekkel vagy településcsoportokkal, mert mindig akadnak olyan mutatók, amelyek szerint az egyik, más mutatók szerint pedig a másik település (településcsoport) tekinthető fejlettebbnek. Ennek a helyzetnek az elkerülésére, ill. az értékelési dilemma feloldására komplex fejlettségmutatót szokás bevezetni.
A komplex fejlettségmutató a rész-mutatók információtartalmát egy számban foglalja össze, és az így kapott számérték alkalmas a fejlettségi struktúrák összehasonlítására. A vizsgálat

lényege, hogy a vizsgálandó település mellé hasonló adottságokkal rendelkező településeket választunk nagyjából ugyanabból a környezetből, amelyben a vizsgálandó település van. Ezen összehasonlítás jellemzően 5-20 település adatait hasonlíthatja össze.

A vizsgálati település (és természetesen az összehasonlításul választott települések ill. településcsoportok) „működése" során számos adat, információ keletkezik. Ezekből az alapadatokból részmutató-csoportokat (változókat) kell képezni, és a vizsgálat számításait ezekre alapozva kell elvégezni. A változók összeállításánál ügyelni kell arra, hogy alkalmasak legyenek a település helyzetét, fejlettségét, erőforrásai kihasználásának intenzitását minél szélesebb merítéssel jellemezni. A változó csoportok – a maguk sajátos szempontjából – jellemzik a település fejlettségét, adott helyzetét, és együttesen a település fejlettségi *struktúra-vektor*át képezik. Eltérő mértékben ugyan, de mindegyik hozzájárul információtartalmával településünk fejlettségének megítéléséhez.

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

Hallgatói feladatok:

- KSH adattár (Tájékoztatási adatbázis, T-Star) adatcsoportjainak összegyűjtése (www.ksh.hu) oldal információi alapján
- TEIR hozzáférés igénylése
- komparatív településfejlettség-vizsgálat településeinek kijelölése

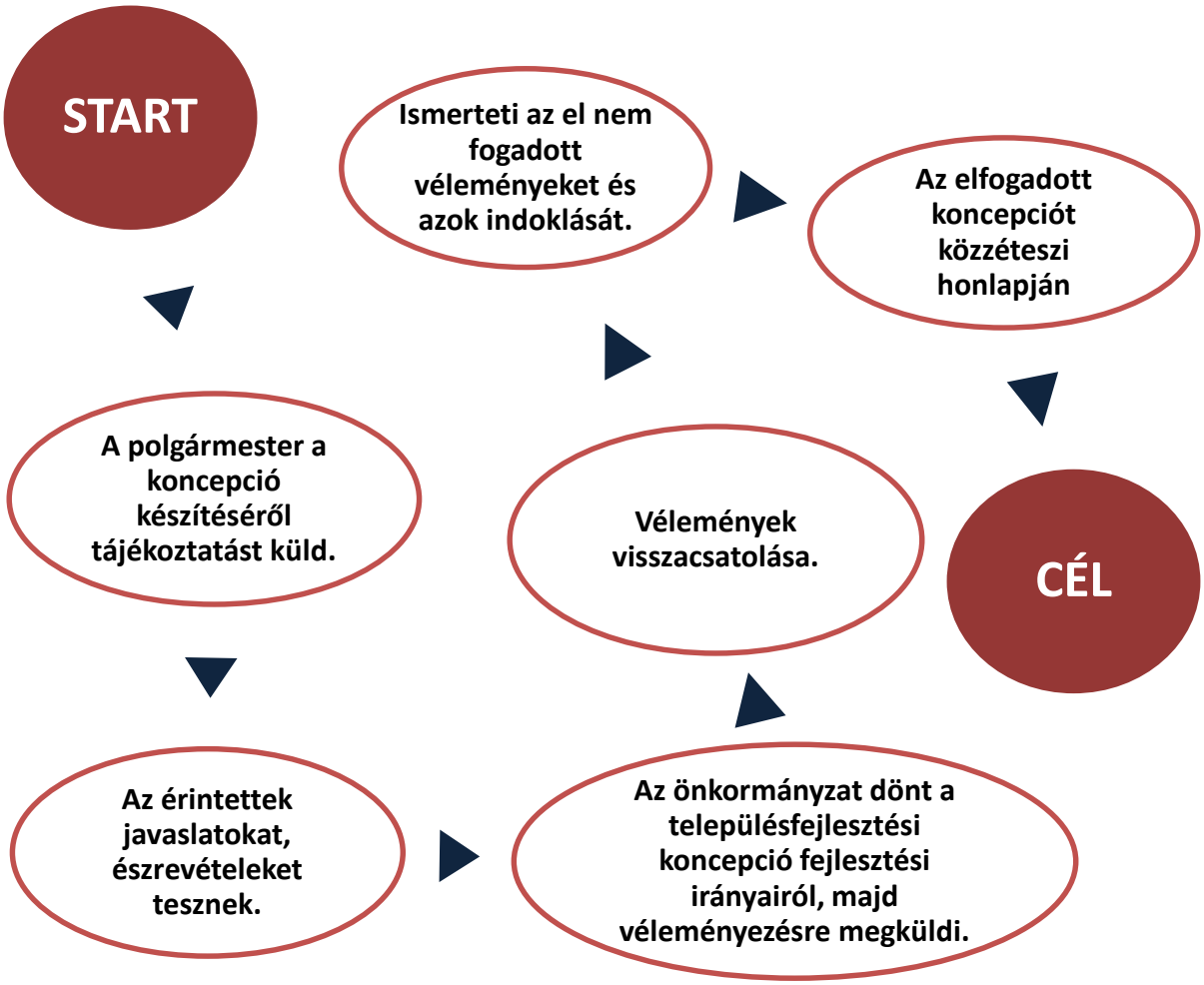
1.2.3. Véleménykutatási módszerek

A kormányrendelet meghatározza a településfejlesztési koncepció egyeztetésének és elfogadásának szabályait (30. §), így a partnerség követelménye nemcsak egy általánosan elfogadott elv lesz, hanem a gyakorlat részévé is válik. Az egyeztetési eljárás első lépéseként a település polgármestere köteles előzetes tájékoztatást küldeni a készítendő koncepcióról az államigazgatási szerveknek (a kormányrendelet 9. melléklete 14 szervet határoz meg, pl.: környezetvédelmi, természetvédelmi és vízügyi felügyelőség, fővárosi és megyei katasztrófavédelmi igazgatóság, járási hivatal építésügyi és örökségvédelmi hivatala). A tájékoztatást szintén megküldi a területi (megyei vagy fővárosi) és a közvetlenül érintett szomszédos települési önkormányzatokat, valamint ismerteti a partnerségi egyeztetés szabályai szerint az eljárásban résztvevőkkel (pl.: lakossággal, érdekképviseleti, civil és gazdálkodó szervezetekkel, vallási közösségekkel). Az érintettek visszaküldik javaslataikat,

észrevételeiket, melyek megfontolása után az önkormányzat dönt a településfejlesztési koncepció főbb fejlesztési irányairól, majd a tervezetet megküldi az érintetteknek. A véleményezési eljárás lefolytatása nélkül nem fogadható el a koncepció.

3. sz. ábra

A véleménykutatás folyamatmodellje



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

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

- kérdőíves felmérés

- fókuszcsoportos megbeszélés
- közvélemény-kutatás

1.2.3.1. Kérdőíves felmérés

A kérdőíves felmérés a leggyakrabban választott információszerzési technika, a legegyszerűbb és leggyorsabb módszer a lakosság véleményének a megismerésére. Célja, hogy világosan körülhatárolt, tényszerű adatokból minél többet gyűjtsön. Fontos, hogy a kérdéseket az adatgyűjtéssel összhangban állítsák össze, és lehetőleg ne tartalmazzon prejudikáló megfogalmazásokat. A kérdőívet a települési újságban, hirdetőtáblán, postaládákban, illetve a település egyéb preferált helyein célszerű elhelyezni és hirdetni.
A kérdőív eredményét nagyban torzítja, hogy a válaszadás fakultatív, a mintavétel nagy valószínűséggel nem lesz reprezentatív. Ennek oka például, hogy a tapasztalat szerint gyakrabban töltik ki azok a korosztályok – főleg a nyugdíjasok – akik egyébként is hajlamosak aktívabban foglalkozni a helyi közügyekkel. Így a kérdésekre adott válaszok is egysíkúak lehetnek. Ha pl. két ellentmondó kérdésre kell a lakosságnak választ adnia, mondjuk, hogy „Békés kisvárosban szeretne-e élni?”, vagy „Dinamikusan fejlődő, sokrétű helyi iparral rendelkező településen szeretne-e élni?”, akkor szinte biztosan állítható, hogy a több kérdőívet kitöltő nyugdíjasok az első kérdésre fognak inkább igennel felelni. Éppen ezért a beérkezett kérdőívek feldolgozásánál ugyan lehetséges a válaszadókat életkoruk, iskolai végzettségük alapján súlyozni, de még így is nagy a téves következtetés veszélye.
Kisebb (~ 5000 fő alatti) településeken mégis ez a leginkább ajánlott módszer. Fontos, hogy a lakosság szinte személyre szólóan, a postaládájába kapja a kérdőívet – persze név, és személyes adatok nélkül. Hagyni kell megfelelő időt: 15-20 napot) a kitöltésére, és meg kell jelölni, hogy hol tudja elhelyezni a kitöltött kérdőívet. Erre legjobb, ha kihelyezett gyűjtőládákat alkalmazunk, és azokat a település frekventált helyein (önkormányzat, orvosi rendelő, posta, ABC) helyezzük el. Amennyiben a háztartások 10-12%-nál több ad visszajelzést, az, komoly eredménynek tekinthető.

Hallgatói feladatok:

- tervezett kérdőív összeállítása

1.2.3.2. Fókuszcsoportos megbeszélés

A fókuszcsoportos megbeszélés éppen a fenti – súlyozás hiánya miatti téves következtetés – problémáját hivatott kiküszöbölni. Nem csoda tehát, hogy a kérdőív és a fókuszcsoportos vizsgálat együttes alkalmazása a legáltalánosabb módszertani párosítás. Ez, az utóbbi években rohamosan terjedő módszer a reklámszakmából „érkezett” a településfejlesztési módszertanba. Az üzleti szférában gyakori, hogy egy-egy termék (általában FMCG területen) bevezetése előtt termékkóstoltatást szervez a cég, felmérve a piaci igényeket. Ilyenkor

igyekeznek több korosztályt, mint a vizsgálandó célcsoportot reprezentáló személyeket egy asztalhoz ültetni, majd egy moderátor segítségével különböző kérdéseket tesznek fel nekik a termékkel kapcsolatban. Célja, hogy a meghívottak véleménye mellett feltárja érzéseiket, attitűdjeiket, tudat alatti motivációikat a kutatási tárgyával kapcsolatban. A fókuszcsoportos kutatás egyfajta csoportos interjú, amely a résztvevők közötti kommunikációra építkezik, ugyanis a beszélgetésben résztvevő személyek elmondják korábbi tapasztalataikat, véleményeiket, érzéseiket, meggyőződéseiket. Elnevezésében a fókusz szó arra utal, hogy a beszélgetés többnyire egy vagy néhány témára korlátozódik, jelen esetben ez a település fejlesztési irányainak meghatározása.

A településfejlesztési koncepció készítése során könnyen adaptálni lehet ezt a módszert, hiszen itt a „termék" az, maga a település, ill. annak kívánt fejlődési iránya lesz. A módszer segítségével lehetőség van arra is, hogy – ellentétben a kérdőíves felméréssel – nem csak a „mit?" kérdésre kaphatunk választ, hanem a „miért?"-re is. Így megérthetjük a mögöttes okokat és motivációkat.

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

A fókuszcsoportos vizsgálat használata mely esetekben javasolt?

- általános kép kialakulásához, háttér információk gyűjtésére
- induló hipotézisek megfogalmazására
- „miértek és hogyanok" vizsgálatára
- a résztvevők tudásának és tapasztalatainak feltérképezésére
- új ötletek születésének elősegítése
- valamilyen tervezet potenciális hibáinak kiszűrésére
- vizsgálati kérdéssel (pl.: termék, szolgáltatás, mely esetünkben a település) kapcsolatos asszociációk gyűjtésére.

A településfejlesztési kérdések esetében a fókuszcsoport összeállításának az alapelve az, hogy a csoport heterogén összetételű legyen, tagjai reprezentálják a település lakosságát, azaz egy 16 éves ingázó tanulótól, a nyolcvanéves, sok helyi tapasztalattal rendelkező aggastyán is részt vegyen benne. Ne csak a kor, a foglalkozás is legyen meghatározó, amely alapvetően meghatározza a település társadalmában betöltött szerepünket. Kérdezzük meg, hogyan látják a fejlesztési prioritásokat a helyi kisvállalkozók és a nagyobb cégek vezetői,

vonjuk be a tanárokat, ültessük egy asztalhoz a polgármester, a hentest, a futball csapat edzőjét vagy a postást. A csoportok létszámát 6-12 fő között célszerű meghatározni, ez a méret még nem befolyásolja negatív irányban az interakciókat. Mintegy 6-8 csoport meghallgatása után már érdemi információkat lehet szerezni a település életéről. Célszerű továbbá minden csoportba egy olyan személyt is betenni, akinek a rálátása nagyobb a többieknél a település életére. Ilyen lehet pl. egy orvos, iskolaigazgató, pap, civil szervezeti vezető. A fókuszcsoportos megbeszélések előnye, hogy olcsó, de a településfejlesztési koncepció készítője olyan információkhoz juthat a segítségével, amelyek ok-okozati összefüggéseket is feltárnak. Nagyon fontos ugyanakkor a már említett pszichológiai véna a moderálásnál, ugyanis a gyakorlatban sűrűn előfordul, hogy a csoporton belül túlzott szerephez jut a helyi intézményvezető, vagy nem mer megszólalni a gimnazista, így fennáll annak a veszélye, hogy csorbát szenved a reprezentáció.

A fókuszcsoportos megbeszélést nemcsak az igények és szükségletek feltárásakor, azaz nem csupán a koncepció kialakítása előtt érdemes használni. Alkalmazhatjuk a megvalósítás kezdetét követő meghatározott időszakokban, hogy megvizsgáljuk megfelelő irányban indultunk-e el, az egyes fejlesztések elérték-e a kívánt hatást, megtalálták-e a célzott közönséget. A miérték feltárásával javíthatunk a kialakított településfejlesztési koncepción. Jól alkalmazható tehát a fókuszcsoportos megbeszélés a visszacsatoláshoz, a koncepciókorrigáláshoz is.

1.2.3.3. Közvélemény kutatás

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

A kor követelményeinek leginkább megfelelő közvélemény kutatási platform az internet. Kényelmes módja véleményünk megosztásának, kilétünket is biztonságban tudhatjuk, nem érezzük a ránk erőltetett aktivitást és zargatást, ráadásul az önkormányzat számára gyors és nem igényel külön munkaerőt. Azonban ne felejtsük, hogy az így kapott eredmény is megtévesztő lehet, ha a település többségét adó nyugdíjasok kimaradnak a megkérdezésből. Érdemes tehát a fent említett technikákat vegyítve feltérképezni a lakosság véleményét.
A településfejlesztés egyik alapelve a partnerség, hiszen a helyi társadalom bevonásának segítségével gyorsan és egyszerűen információt gyűjthetünk, megtudjuk, mit szeretne a település, mi a köz érdeke. Ehhez nagyon jó módszerek a korábban már említett kérdőívezés, fókuszcsoportos megbeszélés, és közvélemény-kutatás. Emellett nemcsak legitimálhatjuk a

„nagyérdemű” bevonásával tevékenységünket, hanem a lakosok, szervezetek magukénak érzik majd terveinket, megvalósításába is könnyebben bevonhatóak. Bármennyire is nyűg egy lakossági vitafórum, közmeghallgatás megszervezése, a parttalan viták végig hallgatása (focipálya kontra könyvtárépítés), végül meg lesznek a szükséges információnk, és így tervünk legitimitása, és az egész település támogatását tudhatjuk majd magunk mögött.

1.3. Hallgatói feladatok a helyzetelemzésben[7]

1.3.1. Tartalom

A hallgatói feladatok a helyzetelemzésben a rendelkezésre álló dokumentumok függvényében a következőkre terjednek ki tartalom szerint.

1.3.1.1. Értékelni kell az önkormányzat közelmúltban megvalósított településfejlesztési akcióit, amelynek keretében:

- Az elmúlt öt év településfejlesztési akcióinak (dokumentumainak) *összegyűjtése.* Jellemző tematika szerint: akciók megnevezése, ráfordított összeg, hatályos koncepció alapján valósult-e meg, vagy sem (igen/nem), eredmény értékelése (ha van rá információ), összefoglaló értékelés.

- Az ebben a körben pályázott önkormányzatoknál a benyújtott ÚMFT, önkormányzati szervezetfejlesztési pályázatok *eredményeinek értékelése* (az értékelés részletesebb tematikáját lásd a 3. sz. mellékletben). Jellemző tematika: akciók megnevezése, ráfordított összeg, hatályos koncepció alapján valósult-e meg, vagy sem (igen/nem), az eredmények értékelése (ha van rá információ), a jó gyakorlat kiválasztása, összefoglaló értékelés.

1.3.1.2. A település helyzetének általános statisztikai értékelése és összevetése a rendelkezésre álló dokumentumok alapján, különös tekintettel a helyi problémákra:

- a statisztikai adatok kiemelése a rendelkezésre álló dokumentumokból,
- a statisztikai adatok tematikus (érték- és problémaorientált) összeállítása.

1.3.1.3. A korábban készült stratégiai dokumentumok összegyűjtése, tartalmuk, felhasználhatóságuk összefoglaló értékelése:

- gyűjtemény összeállítása, érték- és problémaorientált tartalomelemzés,
- összefoglaló, érték- és problémaorientált értékelés készítése.

[7] A továbbiakban pontosítandó, segédletekkel támogatandó.

1.3.1.4. A települést érintő magasabb (országos, régiós, megyei[8], járási[9], kistérségi) szintű stratégiák, ill. koncepciók összegyűjtése és tartalomelemzése:

- gyűjtemény összeállítása, érték- és problémaorientált tartalomelemzés,
- összefoglaló, érték- és problémaorientált értékelés készítése.

1.3.1.5. A rendelkezésre álló egyéb dokumentumok összegyűjtése és problémaorientált tartalomelemzése (véleménykutatások, elemzések, tanulmányok, értéktérkép, fejlesztési javaslatok):

- gyűjtemény összeállítása, érték- és problémaorientált tartalomelemzés,
- összefoglaló, érték- és problémaorientált értékelés készítése.

1.3.1.6. Az összegyűjtött dokumentumok összefoglaló értékelése:

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

1.3.2. Módszerek

A dokumentumok gyűjtési módszereként a következő megoldások ajánlhatók:

- országosan egységes dokumentumtár rendelkezésre bocsátása,
- a településről az interneten elérhető dokumentumok feldolgozása,
- statisztikai adattárak (nyomtatott, elektronikus) felhasználása,
- ajánlható egy megelőző kérdőíves felmérés (értékekről és problémákról)[10],
- települési szervezetektől (önkormányzat, intézmények, civil szervezetek) dokumentumok begyűjtése típusjegyzék[11] alapján,

- dokumentumok érték- és problémaorientált tartalomelemzése,
- a feldolgozott anyagok módszeres dokumentálása (dokumentumtár).

[8] Az első három körre országosan egységes listát és dokumentumtárat kell összeállítani és átadni a hallgatóknak.
[9] Az érintett járásoktól hivatalosan be kell kérni a stratégiai dokumentumokat, elemzéseket ás átadni a hallgatóknak.
[10] Erre egységes ajánlás dolgozandó ki.
[11] A típusjegyzék kidolgozandó a stratégiai előírásokról és gyakorlatról 5. fejezetrész.

1.3.2.2. Statisztika

- KSH adattár (Tájékoztatási adatbázis, T-Star) adatcsoportjainak összegyűjtése (www.ksh.hu) oldal információi alapján[12] és a mellékelt (javasolt!) lista alapján történő adatgyűjtés.
- TEIR hozzáférés igénylése.
- Komparatív településfejlettség-vizsgálat településeinek kijelölése, ezen belül versenytársak megnevezése (brain storming módszer alapján).

1.3.2.3. Kérdőív, véleménykutatás

- Kérdőív-struktúra meghatározása.[13]
- Anonimitás (!) garanciáinak kidolgozása (név, vonalkód, stb. tilos!).
- Megkérdezettre vonatkozó releváns információk meghatározása.
- Értékelő típusú kérdések (1-10 skála) körének meghatározása.
- Eldöntendő típusú kérdések körének meghatározása.
- Kérdőívek kihelyezésének, begyűjtésének és feldolgozásának meghatározása.

[12] A KSH Tájékoztatási Adatbázis kezeléséről szóló melléklet
[13] Melléklet tipikus minta alapján

2. A résztvevők bevonása, kommunikáció

2.1. Társadalmi részvétel

Míg a 70-es, 80-as évekig a részvételi tervezés fogalma szinte ismeretlen volt; az embereket egyirányú, felülről jövő közlemények keretén belül tájékoztatták, és csak ritkán kérték ki a véleményüket. Ma a részvételi tervezés fogalma egyre ismertebbé válik; aktualitását a 2014-2020-as fejlesztési - programozási ciklus által elvárt integrált megközelítés nyújtja a közösségvezérelt helyi fejlesztések, települési, térségi munkákban. Cél a felelős, öngondoskodó és a helyi erőforrásokkal fenntartható, helyi közösségre építő önkormányzati működés kereteinek megteremtése, amely hosszú távon elképzelhetetlen szemléletváltás nélkül. Komplex településfejlesztési feladatok megtervezéséhez részvételen alapuló, integrált megközelítés, együttműködési készség, nyitott gondolkodásmód, alapos elemzési készség, a projekt megfelelő koordinációja és átgondolt, folyamatos kommunikáció szükséges.

A részvétel eszköz: a fejlesztési kezdeményezések hatékonyabban kivitelezhetők, a vonatkozó döntések nagyobb legitimitással bírnak, az előrehaladás egyszerűbb, nagyobb támogatást kap és általában biztosított a sikeres eredmény. A lakosok ötletei különböző részvételi módszereken és technikákon alapulva vonhatók be a fejlesztések megtervezésébe. Egy másik perspektívából a részvétel maga a cél: az emberek felkészítése és felhatalmazása arra, hogy nagyobb felelősséget vállaljanak a helyi ügyekben, fejlesztésekben.

A ma hatályos önkormányzati törvény a helyi önkormányzati rendszert érintő változásokkal kapcsolatban kitér arra, hogy a demokratikus jogállam alapelveinek a helyi hatalomgyakorlásban is érvényesülnie kell. „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 önkormányzáshoz 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.”[14]

A lakosok bevonásának szintje – a társadalmi részvétel, a participáció szintjei - a puszta tájékoztatás szintjétől (amely még nem kölcsönös, de az összes következő szint alapjának

[14] Számadó, 2014 (tervezet)

tekinthető) a konzultáción át egészen a lakosok és az önkormányzat tényleges együttműködéséig, vagy akár az eseti felelősség delegálásáig terjedhet[15].

Részvételi tervezés esetén a legfontosabb a szerepek (önkormányzat és lakosok), valamint a felelősségek tisztázása. Az önkormányzat vezetése csak akkor tud igazán megfelelni a lakosok által támasztott elvárásoknak, ha előre közli velük a mozgásterüket, tehát azt, hogy milyen szintű részvételt enged meg a projekt (konzultáció, együttműködés, döntés átruházás bizonyos kérdésekben); valamint akkor, ha a projektben végül valóban megjelenik az ő nézőpontjuk is.

A település vezetőire rendszeres együttműködés esetében a koordinátori, facilitátori, valamint kivitelezői szerep jut. Ehhez azonban paradigmaváltásra van szükség; meg kell változtatnia, újra kell definiálnia a saját szerepét, és el kell sajátítania a sikeres szerepmegvalósításhoz szükséges kommunikációs készségeket, kompetenciákat (csoportvezetés, moderációs technikák, értekezletmenedzsment, konfliktuskezelés, tárgyalástechnika, stb.).

Rendszeres együttműködés esetében maga a település vezetése is képes pontos forgatókönyvet készíteni a projekt egyes szakaszairól, és arról, hogy ezekben ki, hogyan tartja a kapcsolatot a lakossággal. Az egész projektről folyamatosan tájékoztatni kell a lakosokat. A hangsúly a folyamatoson van; nem elég a tévéhíradók gyakorlatát követni, és csak az eredményekről, a fontos állomásokról beszámolni. A folyamatban résztvevők információs igénye akkor is fennáll, ha még nincs eredmény egy bizonyos projektszakaszban. Ha ilyenkor nem kommunikál az önkormányzat, ha nem kellőképp elérhető, a projekt résztvevőit bizonytalanság fogja el, amely bizalomvesztéssel párosulhat.

Jelen esetben a HKA projekt az önkormányzatok vezetőinek felkészítése a szemléletváltásra. A szükséges interperszonális és szervezeti, valamint vezetői készségfejlesztés a tapasztalati tanulást lehetővé részvételi folyamatban történik, amelynek kulcseseménye három egynapos műhely-munka. A folyamat koordinálásában az NKE gyakornokai, a leendő önkormányzati szaktanácsadók segédkeznek, míg a műhely-munkák bonyolításának módszertanába és eszköztárába professzionális trénerek / facilitátorok segítenek beletanulni: az önkormányzati vezetőknek és minden jelenlévőnek.

2.2. Résztvevők

A projektben résztvevő facilitátorok: 2 vezető tréner / mentor, 16 tréner, valamint 280-300 leendő önkormányzati szaktanácsadó (2014-től az NKE-en meghirdetett Önkormányzati szaktanácsadó szakirányú továbbképzés hallgatói).

[15] Dr. Pallai Katalin Társadalmi részvétel. Bevezetés a helyi önkormányzati képviselők számára. Polgármester Akadémia sorozat, Önkormányzati vezetők képzése, Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége, 2010

2.3. Célcsoport

A projekt célcsoportja: 300 önkormányzat, ebből 70 közvetlenül, a többi közvetve érintett. Az önkormányzatok kiválasztásának kritériumrendszerét a dokumentum erre hivatott része tartalmazza. Minden egyes önkormányzatnak be kell vonnia az érintetteket egy meghatározott időtartamú, részvételi tervezéssel kialakított stratégiai tervezésbe.

2.4. Bevonás, kommunikáció

A részvételre ösztönző kommunikáció tudatos tervezést igényel. A kommunikáció sikeréhez elengedhetetlen a lakosok – különféle paraméterek mentén történő - célcsoportokká szegmentálása. A kulcsüzenetek kidolgozása, célba juttatása célcsoportspecifikus. Az önkormányzatnak kétirányú, interaktív kommunikációra kell törekenie. Ahhoz, hogy a kommunikáció eredményességéről meggyőződjön, nem elég az üzenetek célbaérését felmérni; visszajelzést kell kérni arról, hogy a célcsoport értette-e, és ha értette, úgy értette-e az üzenetet, ahogy az üzenet közlője, az önkormányzat szerette volna.

A kölcsönös bizalmon nyugvó kapcsolat kialakítása érdekében az önkormányzatoknak képesnek kell lenniük arra, hogy beszélgetőpartnerükre, a lakosokra egyenrangú félként tekintsenek. Mindenki a szimmetrikus, partneri kapcsolatban érzi magát komfortosan, abban képes a gondolatait szabadon kifejezni, a kreativitását felszabadítani, verbálisan a lehető legárnyaltabban fogalmazni; ezzel szemben, a hatalom, a státusz hangsúlyozása „falakat" emel, lebénítja a beszélgetőpartnert[16].

2.4.1. Az 1. Műhely-munka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció

A műhely tagjai – a tréneren és a négy önkormányzati szaktanácsadón túl - a település közszféráját, versenyszféráját és civil szféráját képviselik. A csoport ideális létszáma 20 fő.

Minden, a település életére nyomásgyakorló potenciállal bíró szervezet képviselőjének meg kell jelennie; ugyanilyen fontos azoknak a kulcsembereknek – véleményvezéreknek- a bevonása, akik a közvéleményt befolyásoló hatalommal rendelkeznek, akkor is, ha egyáltalán nem képviselnek semmilyen szervezetet.

Az 1. műhelymunka résztvevői tekinthetők a változást generáló / végrehajtó csoportnak. Egy alcsoportjuk szerkesztőbizottságként is működik majd a 2. és a 3. műhely-munka között a stratégiai dokumentum összeállításában.

[16] Eric Berne, OK-keret

A kommunikáció mobilizáló. Megtervezője és kivitelezője az önkormányzati szaktanácsadó, aki az önkormányzat vezetését megkéri az együttműködésre. Nyilvános adatbázisokból dolgozik. Kis, 5 000 fő alatti településen valószínűsíthető, hogy a legjobb gyakorlatnak a személyközi kommunikáció és a „mindenki hozzon még egy embert" szlogen fog a leghatásosabbnak bizonyulni. A kulcsfontosságú személyeket telefonon vagy élőben célszerű megkeresni és megkérni, hívjanak meg további, általuk ismert érdeklődőket. Ezzel a stratégiával a lavina-effektus elegendő embert tudott begyűjteni megfelelő időzítés esetén

A személyes kommunikáció mellett célszerű a médianyilvánosságot is kihasználni; sokcsatornás kommunikációt használni, célcsoportok szerint. A potenciális érintetteket a szaktanácsadók térképezik fel, majd különféle változók alapján (kor, nem, foglalkozás, életstílus, médiahasználat szokások) célcsoportokra szegmentálják őket. A bevonó, részvételre ösztönző kommunikációs tervben az üzenetet megfogalmazásánál a testre szabás követelményeinek kell minél inkább megfelelni. Érdemes átgondolni a tervezett üzenetek főbb tartalmi elemeit, ezek milyen reakciókat válthatnak ki, milyen további kérdéseket vethetnek fel, milyen lépések szükségesek a problémák kezelésére. Érdemes megfontolni, hogy az adott üzenetet mikor kell az érintettek részére közölni, milyen negatív hatás várható, ha az üzenetet túl hamar vagy túl későn kapják meg, milyen legyen az üzenet közlésének gyakorisága. A sokcsatornás, intenzív kommunikációban szintén figyelembe kell venni az egyes célcsoportok sajátosságait és annak megfelelőn kell összeállítani a platformokat.

2.4.2. A 2. Műhely-munka résztvevői; érintettek bevonása, kommunikáció

A műhely tagjai – a tréneren és a négy önkormányzati szaktanácsadón túl - a település közszféráját, versenyszféráját és civil szféráját, valamint az 1. napi műhelymunkában megjelölt prioritásoknak megfelelően az egyes témák érintettjeit képviselik. A csoport létszáma növekedni fog, maximum 40 fő lesz az ideális.

A kommunikációnak mindenképp mobilizálónak kell lennie. Megtervezője és kivitelezője az önkormányzati szaktanácsadó, aki az önkormányzat vezetésén túl az 1. műhelyből összeállt változást generáló és irányító csapatot kéri meg az együttműködésre. Az egyes érintettek elérésének gyakorlata a személyközi kommunikáció és a „mindenki hozzon még egy embert" szlogen fog a leghatásosabbnak bizonyulni. A kulcsfontosságú személyeket telefonon vagy élőben célszerű megkeresni és megkérni, hívjanak meg további, általuk ismert érdeklődőket.

Nem csak a tematikus csoportok reprezentánsait kell elérni; a nyilvánosságot is tájékoztatni kell; ehhez intenzív, sokcsatornás kommunikációt kell folytatni (lásd korábban) egy jól meghatározott időszakban egy jól meghatározott üzenettel.. A cél: minél több embert, minél több médiumon keresztül elérni. Minél kisebb egy település, annál nagyobb a szerepe a személyes kommunikációnak, így azt is meg kell tervezni, az egyes célcsoportokat hol, milyen

helyzetben lehet közvetlenül megszólítani, milyen informális helyzetekben lehet a véleményvezéreiket tájékoztatni.

2.4.3. A 3. Műhely-munka résztvevői, az érintettek bevonása, kommunikáció

Ezúttal a 3. műhelymunkára kell invitálni a lakosokat és a környező önkormányzatok vezetőit. A kommunikációnak mindenképp mobilizálónak kell lennie. Ha eddig jól működtünk, átlátható volt tevékenységünk. Ezúttal a cél a stratégiai dokumentum kommunikálása. Ezt kedveli a média, mert van konkrét eredménye. Sokcsatornás kommunikációt folytassunk. Ezek az üzenetek mindenkihez szólnak.

A sokcsatornás kommunikáció eszközei közé sorolhatók a személyközi találkozásra lehetőséget adó fórumok, a fogadóóra, lakossági fórumok, a nyilvános testületi ülések, különféle események, rendezvények. Továbbá ide tartoznak a mediatizált fórumok, például önkormányzati lapok, rádió és különféle, kisebb-nagyobb képernyőn (pc, laptop, táblagép, smart phon, smart tv) különféle műsorok, illetve digitális tartalmak (helyi tévé műsorai, digitális tévé közérdekű portáljai, elektronikus hírlevelek, az önkormányzat hivatalos portálja, közösségi oldalak, blogok, …).

2.5. Bevonás: a kommunikáción túl

Német önkormányzatok úgy találták, a részvételre nemcsak kommunikációval lehet ösztönözni a lakosokat. A lakosok igényeinek felmérésével kialakították a kölcsönös elismerés kultúráját. Olyan materiális és nem materiális, de innovatív eszközöknek a kidolgozása történ, amellyel a város vezetése az önkéntes munkáját honorálja: segíti elhelyezkedését, beiskolázását, kulturális- vagy sportolási lehetőségekhez juttatja, közös vacsorára invitálja, vagy lehetővé teszi, hogy megjelenjen a nyilvános szférába, interjút készítenek vele tévében, rádióban).

Ebben az esetben is megfontolás tárgyává teszünk egy hasonló felmérést a lakosok között és a részvételre ösztönzés rendszerének kidolgozását.

3. A trénerek kiválasztása és felkészítése

3.1. Szükséges készségek

Kívánatos, hogy a programban olyan trénerek vegyenek részt, akik tisztában vannak a facilitáció szabályaival. Különböző csoportok – a kormánytól kezdve a vállalkozásokon keresztül a helyi közösségekig – képesek együtt dolgozni és komplex társadalmi, gazdasági problémákat megoldani, ha a facilitátor birtokában van mindazon készségeknek és technikáknak, amelyek az eredményességet garantálják. A facilitáció megköveteli a figyelmes hallgatást, a jó kommunikációt és a konstruktív konfliktuskezelés kultúrájának megteremtését a bevont csoportok vezetősége és tagjai közt. A jó facilitátornak alaposan át kell látnia a részvételen alapuló fejlesztés elméleti, módszertani és intézményi szempontjait.

Jelen esetben a facilitátor a közösség érdekében végzett együttműködést fejleszti. Kisebb-nagyobb műhelymunkákat vezet, ért a csoportvezetéshez, a csoportszerepekhez, ismeri a csoportnormák alakulásának, a társas befolyásolásnak a szabályszerűségeit, tudja, hogyan kell a csoportdinamikákat kezelni. Különféle interaktív gyakorlatokkal strukturálja a műhely-munkák idejét; katalizátorként működik, ugyanakkor képes a helyes medrében tartani a beszélgetéseket, támpontot ad a feldolgozásukhoz; ha szükséges, kezeli a kialakuló konfliktusokat.

A programban két vezető tréner / mentor, valamint további tíz tréner vesz részt. A vezető trénerek felkészítik a többi trénert a HKA 3x1 napos műhely-munkához és szakmai szempontból koordinálják, mentorálják őket a HKA műhely-munkák tartásának időszakában. A kapcsolattartás telefonon, valamint az erre a célra létrehozandó online fórumon keresztül történik az NKE VTKI TVP-on keresztül.

A trénerek kiválasztásának szempontjai:

- Minimum 5-8 év tréning-csoportvezetői gyakorlat (az utóbbi években)
- A „Train the trainer” háromnapos módszertani programon történő részvétel vállalása
- Előnyt jelent NKE-trénerként a közigazgatási továbbképzés területén szerzett tréneri tapasztalat.

Ütemezés (az egyes műhelynapok között legalább egy hétnek el kell telnie):

- 2014 július: 2 helyszínen pilot tréning (1. nap műhely-munka)
- 2014 július: 2 helyszínen pilot tréning (2. nap műhely-munka)
- 2014 július: 2 helyszínen pilot tréning (3. nap műhely-munka)

3.2. „Train the trainer” program

A „Train the trainer” háromnapos, trénereket felkészítő program tervezett dátuma: 2014 szeptember. A program fő elemei:

1. nap

Önkormányzati működés: intézményrendszer, szabályozási környezet, legújabb változások
Önkormányzati szaktanácsadó szakirányú továbbképzés programjának bemutatása, abban az Inkluzív önkormányzat című tárgy tematikájának ismertetése

1. és 3. nap „Próbatréning”

A HKA háromszor egynapos műhely-munka megtartásának szimulálása, „lejárása”, a komplexebb gyakorlatok levezetése, illetve megtapasztalása, valamint módszertani szempontból történő feldolgozása.

3.3. A szaktanácsadók szerepe

A szaktanácsadók a műhelymunkák megkezdése előtt – az Inkluzív önkormányzat című tárgy helyzetértékelést készítenek Minden egyes csoportnak négy szaktanácsadója lesz; ők előzőleg – a műhelymunkák előtt - az Inkluzív önkormányzat című tárgy oktatója által adott szempontrendszer alapján adatokat gyűjtenek, majd meghatározott szempontok szerint helyzetértékelést végeznek. Négy-négy szaktanácsadó fog minden egyes műhely-munkán megjelenni és ott, szükség esetén a helyzetértékeléshez szükséges friss, naprakész adatokat szolgáltatni a résztvevők kérésére. A „World Cafe” gyakorlatban ők a „szakértő vendéglátók”. Ezen kívül, ők vezetik a műhelyek folyamatjegyzőkönyvét és végig a tréner asszisztenseként működnek.

A szaktanácsadók az Inkluzív önkormányzat órán ismerkednek meg a műhelyek forgatókönyvével. Az egyes trénerek a saját csoportjukhoz tartozó szaktanácsadókkal konzultálnak a műhelymunkák megkezdése előtt. A kapcsolattartás elsődleges felülete az erre a célra létrehozandó online fórum az NKE VTKI TVP-on keresztül.

4. **A műhelymunka forgatókönyve és módszertana**[17]

1. nap délelőtt

Fókuszban a Jövőkép kialakítás: közös vízió készítése a jobb agyféltekét megmozgató eszközökkel (képeslapok, újságpapír, stb.)

1. nap délután

Fókuszban egy problématérkép kialakítása és SWOT-analízis készítése: Bekövetkezési valószínűség; prioritások, kitörési pontok meghatározása.

2. nap délelőtt és délután

Fókuszban a stratégia kialakítása: az érintettek részvételével *World Café* konzultáció majd *prezentáció és közös stratégia alkotás.*

3. nap délelőtt

Fókuszban a programozás: célok, feladatok, projektek, akciótervek, cselekvési tervek, felelősök és határidők.

3. nap délután

Fókuszban a stratégia dokumentum bemutatása a nyilvánosságnak: helyi lakosok, környező önkormányzatok, média. Közös szellemi vagyon!

A visszajelzések beépítésének lehetősége a Stratégiai dokumentumba.

A képzés lezárása. Tanúsítvány átvétele.

[17] A tréning metodikát és segédlettárat a részletes módszertan fogja tartalmazni.

5. Az elvárt eredmény – települési stratégia

5.1. A stratégia értelmezése

A települési helyzetelemzés (1. fejezet) és a műhelymunkák (4. fejezet) eredménye egy dokumentum, a települési közösség *hosszabb távra* előretekintő stratégiája. Az időhorizont néhány évtől akár 10-15-20 év is lehet *egyes stratégiai célok és fejlesztési irányok* tekintetében. Ezért a stratégiai terv egészére nem kell és nem is lehet egyetlen behatárolt időkeretet meghatározni. A célokból, kijelölt változási irányokból levezetett programoknak lesznek majd sajátos időütemezései. Ezekből – a stratégia módszeres és rendszeres karbantartása mellett – ki lehet majd jelölni egy-egy időszak, politikai, tervezési ciklus időszerű feladatait.

A stratégia a következő kérdésekre válaszol: Mely *problémákra, lehetőségekre* összpontosítsa a figyelmét a helyi közösség, milyen hosszabb távú (egy évesnél távolabbi) *célokat* kövessen? Ezek érdekében milyen *változtatások* szükségesek, és milyen *megoldások*, azokat megvalósító *programok* szolgálják legjobban e változásokat? A helyi közösségi stratégia tehát nem egy „feladat, határidő, felelős" típusú tervdokumentum, hanem a település fejlesztésének cél- és iránymegjelölése. Hajózási példával élve, annak meghatározása, hogy mely kikötőbe tartunk, s ehhez képest látjuk majd meg, hogy milyen lesz a jó szélirány.

A települési közösség élete és életkörülményei – még a legkisebbek esetében is – meglehetősen összetettek. A települést alkotó kisebb-nagyobb közösségekben valaha élt, most és majdan élő emberek, természetes és művi környezetük *sokrétű szükségleteiből* adódik ez az összetettség. A stratégia kidolgozásának kiinduló pontjául szolgáló problémák és lehetőségek bármely szükséglethez kapcsolódhatnak a múlttal (eleink jó híre, becsülete, érdemei), a jelennel, vagy a jövővel (utódaink életlehetőségei, a környezet változatossága a jövőben) kapcsolatosan. A stratégia alapnak, adottnak veszi mindazt, ami jól szolgálja ezeket a szükségleteket, azt keresi, arra irányítja a közösség figyelmét, *amin változtatni kell*.

A közmenedzsmentben *alapstratégiának* is szokták nevezni az átfogó jövőtervet, amely a szükségletek sajátosságait tükröző szakterületi részstratégiák (pl. helyi gazdaság, foglalkoztatás, társadalmi, szociális helyzet, közművelődés, sport, környezetvédelem, közlekedés, kommunális ellátás, egyéb)[18] „feletti", azok számára is irányadó fejlesztési

[18] Amint az 1. sz. mellékletben láthatjuk, a jelen jogi szabályozás számos helyi önkormányzati szintű stratégiai jellegű dokumentum kidolgozását, célok meghatározását, ill. azokban való részvételt írja elő, ill. ajánlja közvetlenül vagy közvetett módon (stratégiai célok a belső kontrollrendszer feltételeként, integrált településfejlesztési terv, településrendezési terv, gazdasági program, szociális szolgáltatástervezési koncepció, esélyegyenlőségi terv, települési környezetvédelmi program, helyi energia- és klímastratégia, lásd: http://www.csalan.hu/mit-teszunk/eghajlatvedelem/hivatalos, http://klima.kvvm.hu/index.php?id=14, ifjúságpolitikai stratégia (lásd:

célokat és irányokat jelöl meg. Úgy is mondhatjuk, hogy az alapstratégia feladja a megrendelést a problémák és megoldások szakszerű értelmezésére, lebontására és finomabban hangolt (egymáshoz is illeszkedő) lebontására, pontosítására. A helyi közösségi stratégia – amint azt a további részletekben majd látjuk – a települési stratégiai menedzsment felfogása szerint az alapstratégia[19] műfajába sorolható.

5.2. A stratégia tartalma

A 4. sz. ábrán bemutatjuk a stratégia tematikai ajánlását hozzávetőleges terjedelmi keretek megjelölésével. A jó áttekinthetőség és kezelhetőség érdekében azt javasoljuk, hogy az alapszöveg legyen rövid, lényegre törekvő és a részletesebb magyarázatok, az alátámasztó részek mellékletekbe kerüljenek. Így azok nem törik meg a stratégia „áramvonalasságát", de rendelkezésre állnak azok számára, akiket az adott részletek érdeklik. Az egyes tematikai elemeinek jellegét, tartalmát a továbbiakban mutatjuk be részletesebben. Ajánlásaink a legkevésbé sem kívánják korlátozni a kidolgozók kreativitását. Ellenkezőleg, bátorítást és segítséget kívánnak adni annak erősítéséhez, kibontakoztatásához.

4. sz. ábra

A helyi közösségi alapstratégia tematikája

Az alapszöveg terjedelme (mellékletek nélkül) 15-20 A4-es oldal

Cím
Bevezetés – 1-2 oldal
Helyzetelemzés – 3-4 oldal
Helyzetértékelés – 4-5 oldal
Küldetés és alapértékek – 1 oldal
Stratégiai célok, fejlesztési irányok – 3-4 oldal
Megvalósítási programok, eszközök és erőforrások – 2-3 oldal
A stratégia gondozása és kontrollja – 1 oldal
Mellékletek (szükség szerint)

---

http://mobilitas.florka.hu/dariszi/helyi_ifjusagi_munka/da_koncepciok/da_ifjstrat, http://ncsszi.hu/kutatasi-igazgatosag-1_10/ifjusagkutatas-2_14/nemzeti-ifjusagi-strategia-4_251, http://niida.hu/), informatikai fejlesztési, ill. információs társadalom stratégia (lásd http://www.inco.hu/inco0401/alt/strategi.htm), kistérségi területfejlesztési koncepció, hulladékgazdálkodási terv, települési mezőgazdasági program, ez utóbbiról lásd http://videkstrategia.kormany.hu/admin/download/f/69/50000/Web%20v%C3%A1ltozat_telepulesi%20mezgaz%20prg_oldalankent.pdf). Ezek jellemzően az ún. szakstratégiákat érintik, amelyek között magasabb szinten az alapstratégia teremt összhangot. Ha elkészül a helyi közösség alapstratégiája, akkor felvetődhet a már meglévő szakterületi részstratégiák kiigazításának szükségessége. A szakterületi jövőtervek ugyanakkor fontos forrásai is a stratégiai helyzetelemzésnek (lásd az 1. fejezetben), mert egyes szükségleti területeket már – feltételezhetően – alaposan felmértek, megvizsgáltak és nagy valószínűséggel folyamatban lévő programok alapjául is szolgáltak.

[19] A jelenleg hatályos Önkormányzati törvény egyedül a Főváros számára írja elő a ciklusra szóló általános településfejlesztési stratégia kidolgozását. Az önkormányzatok döntésétől függően szükséges integrált településfejlesztési stratégiáról szóló jogszabály (314/2012. (XI. 8.) feltételezi stratégiai fejlesztési célok előzetes meghatározását, azaz alapstratégia meglétét.

5.2.1. A stratégia címe

Vonzó és marasztaló község – ahol a fiataloknak is biztositott a jövő

Magyarkanizsa község fejlesztési stratégiája

2011-2020

A dokumentum címe ajánlásunk szerint két részből áll (lásd az alábbiakban Magyarkanizsa példáját[20]). A *főcímnek* – amit a stratégiaalkotás vége felé célszerű kitalálni – érdemes egy rövid, képszerű, jelmondat jellegű szöveget választani, amely legjobban kifejezi a stratégia alapcélját és/vagy alapértékeit. *Az alcím* a dokumentum tárgyát, műfaját határozza meg, s stratégiáról lévén szó, utalhat annak legjellemzőbb időhorizontjára.

5.2.2. Bevezetés[21]

A főcímhez hasonlóan a dokumentumnak ezt a részét is a stratégiaalkotás befejező szakaszában célszerű elkészíteni. Ekkor látjuk valójában meg a létrejött eredményt, a résztvevők körét és hozzájárulását. A helyi közösség tagjaihoz szólva, egyszerű és közérthető formában a következő kérdésekre kell válaszolni, természetesen attól függően, arra tekintettel, hogy volt-e valamilyen előzménye ennek a munkának:

- mi a helyi közösségi (részvételi, települési) stratégia,
- miért tekintendő közügynek a stratégiaalkotás,
- kihez szól, miért és hogyan készült a dokumentum,
- mit tartalmaz, mi a lényegi mondanivalója, mire szolgál a továbbiakban,
- kik, milyen módon járultak hozzá az elkészítéshez,[22]
- mi a dokumentum státusza az adott helyzetben,[23]
- mik lesznek a közvetlen további lépések a felhasználás során?

Bevált, helyes megoldás, ha a stratégiaalkotók, a közreműködők, a szűkebb szerkesztő munkacsoport nevében, annak vezetője megszólítja a helyi közösséget, annak tagjait, mint

[20] A példaképp hivatkozott dokumentum kategóriája eltér attól, amivel itt foglalkozunk, az alap- és részstratégiákat is megában foglalja, elérése: http://www.kanjiza.rs/dokumentumok/2012/strategia_magyarkanizsa2020.pdf

[21] A stratégiák szoktak tartalmazni ún. vezetői összefoglalót. A kistelepülési közösségi stratégiák műfajában azonban ezt nem javasoljuk tekintettel a dokumentum (alapstratégia) rövidségére, jól átlátható szerkezetére, valamint a befogadó közeg (közösség, helyi önkormányzat) jellegére, amelynek elvárása az egyszerűség, közvetlenség, természetesség. A „vezetői összefoglalóban" ebben a helyzetben nem egyértelmű minden címzett számára, hogy ki a „vezető". A bevezetés alkalmas arra, hogy összegezze a dokumentum lényegét.

[22] A részvételnek különböző kategóriái lehetnek: 1) a legszélesebb az a kör, amelynek tagjai, ill. munkái forrásként szolgálnak a helyzetelemzéshez, 2) partnerségi kör, mindazok a szervezetek és tagjaik, amelyek közreműködnek a programban, 3) közvetlen, személyes helyi, területi közreműködők, tanácsadók, trénerek, további segítők az országos program részéről, 4) a dokumentum közvetlen készítői, szerkesztők. Itt érdemes deklarálni, hogy a helyi közösség minden tagja érintett és rész vehetett a stratégiaalkotásban (pl. véleményezés, jelenlét a nyilvános rendezvényeken), amennyiben ez megvalósult.

[23] Pl. sor kerül a megtárgyalásra, elfogadásra a önkormányzati képviselő-testület által , előtte az érintett helyi szervezetek véleményezik.

érdekelteket („akikért a harang szól”). Ezzel nem csak felkelti a személyes érdeklődést, de ösztönzi a további bevonódást, érzékelteti a további feladatok, a megvalósítás közös felelősségét. A személyesség követelményének megfelelően helyesnek tartjuk, ha a stratégiaalkotás helyi vezetője nevével jegyzi a bevezetőt.

5.2.3. Helyzetelemzés

A stratégiaalkotás – általában – nem légüres térben, mindenféle előzmény nélkül történik az adott helyi közösségben. A megelőző időszakokban is gondolkodtak a közösség tagjai azon, hogy kisebb-nagyobb léptékben mit hoz(hat) a jövő, mik a fennmaradás, egy jobb élet feltételei. A helyzetelemzés (állapotleírás) célja az, hogy minél szélesebb körben feltárja a jelen helyzetre vonatkozó adatokat, tényeket, megállapításokat és a jövőre vonatkozó elképzeléseket tartalmazó korábbi dokumentumokat. Ezekből ebben a fejezetben egy rövid, tartalomelemzésre épülő összegzést – *a továbbfejlődés irányinak meghatározását segítő, problémaorientált, célirányos települési helyzetleírást* – célszerű összeállítani a forrásokra hivatkozással, s jelentőségük és hozzáférhetőségük függvényében a dokumentumokat mellékletként javasoljuk csatolni.[24] Az általában fellelhető dokumentumok lehetnek az önkormányzatnál, a civil és gazdálkodó szervezeteknél, közreműködésükkel korábban készített helyi és/vagy térségi[25,26]

- helyzetelemzések, vizsgálatok jelentései,[27]
- általános és részstratégiák, tervdokumentumok[28],
- szervezési, fejlesztési javaslatok,
- folyamatban lévő fejlesztési programok dokumentumai[29].

---

[24] Mérlegelni kell, hogy a dokumentumok mennyire lehetnek fontosak a stratégia megértéséhez, s az itteni közzététel nélkül hozzáférhetők-e a felhasználók számára.

[25] A program módszeresen foglalkozik a 2008/2009-ben lezajlott önkormányzati szerzetfejlesztési pályázati programban, az adott önkormányzatnál készült dokumentumokkal, amennyiben az adott település annak részese volt. Ez esetben a vonatkozó dokumentumok a helyzetelemzés során a program előírása szerint értékelésre, eredményei hasznosításra kerülnek.

[26] Fontos, hogy a helyzetelemzésbe bekerüljenek a térségre vonatkozó „magasabb” szintű stratégiák, amelyek információforrásként és igazodási pontokként egyaránt szolgálhatnak. A legmagasabb szintű dokumentum, amelyhez – releváns módon – igazodni szükséges, ill., amelyre támaszkodni lehet, a Nemzeti Vidékstratégia, lásd http://videkstrategia.kormany.hu/. Pl. ilyen célt tartalmaz: „a vidéki közösségek megerősítése, a vidéki népesség életminőségének javítása”.

[27] Pl. kérdőíves, egyéb vizsgálatok, közvélemény-kutatások eredményei. Számos községben készültek pl. ún. közösségi egészségtérképek, -tervek (lásd http://www.oefi.hu/egeszsegterv.pdf)

[28] Különösen fontos lehet a településfejlesztési koncepció (ha létezik ilyen), amelyre a rendezési tervek épülnek. Minden önkormányzatnak kell legyen négyéves gazdasági programja (amelyet fejlesztési tervnek is nevez a jogszabály), s készülnek jogszabály által előírt további stratégiai dokumentumok, mint pl. szociális szolgáltatásfejlesztési terv, esélyegyenlőségi stratégia, települési mezőgazdasági program a Nemzeti Vidékfejlesztési Stratégia ajánlása alapján, lásd http://videkstrategia.kormany.hu/admin/download/f/69/50000/Web%20v%C3%A1ltozat_telepulesi%20mezgaz%20prg_oldalankent.pdf (lásd még a kormányzati stratégiákról, koncepciókról: http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=kulfoldi_palyaor_eu_llg_szakpol, http://www.nih.gov.hu/hazai-informaciok/nemzeti-strategiak)

[29] Pl. polgármesteri program, folyamatban lévő fejlesztési, pályázati projektek dokumentumai.

A helyzetelemzés célja egyrészt a folytonosság biztosítása a közösségről való közös gondolkodásban. Másrészt pedig mindazon információk összegyűjtése, amelyek megalapozottá teszik a továbbiakban a helyzetértékelést. Az elemzésnek gyakorlatiasnak kell lennie, összpontosítania kell arra, hogy a továbbgondolkodást szolgálja. Ezért a rendelkezésre álló dokumentumokból ki kell emelnie azokat a részeket, amelyek nagy valószínűséggel fejlesztési igényeket alapoznak meg.

5.2.4. Helyzetértékelés

Az előző fejezet a „problémagyanús" témakörök helyzetelemző kiemelésével már közvetett módon tartalmaznak bizonyos értékelést. A mindezen ismeretek birtokában zajló műhelymunkák az ún. SWOT-elemzés[30] keretében módszeresen, a résztvevők saját tapasztalataival kiegészítve dolgozzák fel a helyzetelemzés eredményeit, aminek megállapításai képezik a helyzetértékelés tartalmát. A fejezetrész tartalmában – akár táblázatos (lásd az alábbi 5. sz. ábrát) vagy szöveges formában – követheti a SWOT logikáját. E szerint a következőket írja le strukturált és értékelt[31] módon:

- *Erősségek* – A közösség pozitív belső adottságai, lehetőségei[32], amelyek megalapozzák, segítik a pozitív változásokat, fejlődést. Kihasználhatók a stratégiai célok megvalósítása érdekében.
- *Gyengeségek* – A közösség negatív belső adottságai, amelyek önmagukban is problémák lehetnek, akadályozzák a változásokat, fejlődést. A stratégiai célok tárgya lehet ezek leküzdése, mint kockázatokkal is számolni kell velük.
- *Lehetőségek* – A közösség számára külső adottságok, amelyek kihasználhatók a pozitív változások, a fejlődés érdekében. A stratégiai célok érdekében mozgósítható körülmények.
- *Veszélyek* – A közösség számára külső adottságok, amelyek fenyegetést jelentenek, elkerülésükre, kivédésükre fel kell készülni. A stratégiai célok megvalósítása során ezek kockázatokat jelentenek.

---

[30] Az eredeti angol terminológia szerint (SWOT) S – strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats, magyar terminológia szerint (GYELV) Gy – Gyengeségek, E – Erősségek, L – Lehetőségek, V – Veszélyek.

[31] A struktúra az alábbi csoportosítást és a műhelymunka során felmerült hasonló, egymást kiegészítő elemek tematikai egységesítését jelenti. Az értékelés pedig az egyes elemek közösségi értéke, jelentősége szerinti sorrendet takarja, amit a közreműködők által adott fontossági minősítés alapján lehet felállítani.

[32] A professzionális, módszeres településmenedzsment viszonyai között ún. értéktérképeket (értékleltárat) készítenek a helyi adottságokról (értékekről), és azt folyamatosan karbantartják. Készítését az ún. gondolattérkép készítő offline és online alkalmazások támogatják. Egy ilyen próbálkozás a Pázmándi értéktérkép, amely még nincs feltöltve, de jól mutatja a községi értékkategóriákat: https://www.mindomo.com/view.htm?m=6ad9c803e8d048ba8e912d7a9f5a0a78
Az értéktérképezés kapcsolódhat a nemzeti értékekkel kapcsolatos jogi előíráshoz (2012. évi XXX. törvény a magyar nemzeti értékekről és a hungarikumokról), amely települési értéktár és ezt felügyelő bizottság létrehozását ajánlja.

5. sz. ábra

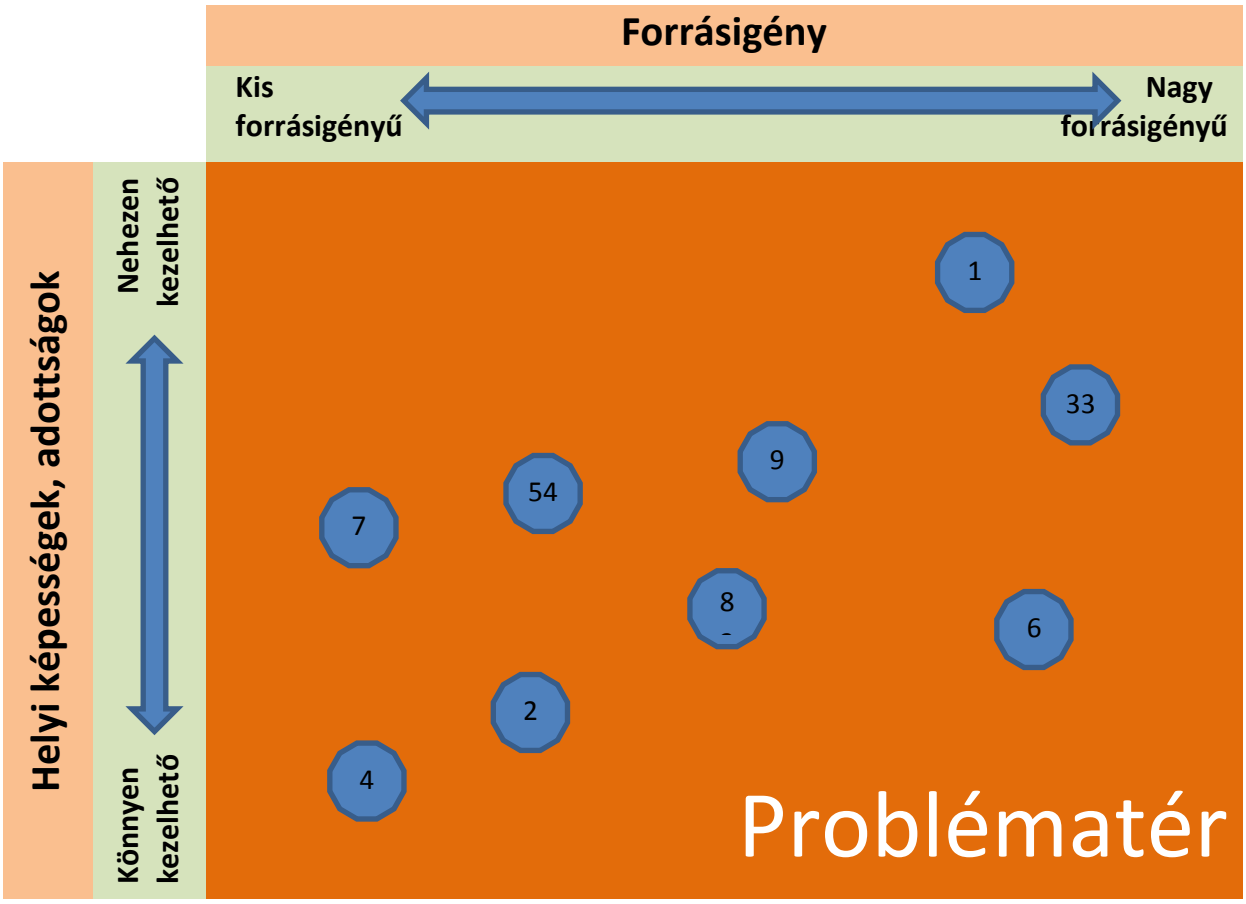
A SWOT elemzés logikája

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

Ha a stratégiaalkotási program, ill. a szerkesztés adottságai és lehetőségei engedik, akkor a SWOT-elemzés összefoglalásaként összeállítható és ebben a fejezetrészben megjeleníthető egy ún. *problématérkép* grafikusan (lásd az alábbi 6. sz. ábrát, a problémákat a karikák jelzik) és/vagy szövegszerűen, amelyben az egyes problémákat értékelik a helyi *megoldási képesség* valamint a feltételezett *erőforrás igény* szerint. A problématérkép hasznossága abban van, hogy erősebben összpontosítja a figyelmet a kitűzendő célokra, fejlesztési irányokra, s gyakorlatias, mert differenciál a beavatkozás potenciális lehetőségei szerint.

6. sz. ábra

Helyi közösségi problématérkép



5.2.5. Küldetés és alapértékek

A település társadalmi kohéziójának, jólétének és gazdasági potenciáljának jelentős fejlesztése a természeti és épített környezettel, mint a falu legfőbb értékeivel összeegyeztetett módon.

A települési közösség, ill. az önkormányzat[33] *küldetésének* tömör, maximum néhány mondatos megfogalmazása egyfajta iránytűként szolgál a fejlődés és fejlesztés eredményességének megítéléséhez (lásd Magyarszék példáját[34]). Elsődlegesen arra a kérdésre válaszol, hogy *miért van, mit szolgál* a település (rendeltetés). Magába foglalhat egy vonzó perspektívát (jövőképet), *amilyennek elképzelik*, amilyenné válnia kell a szándékok szerint belátható időn belül.

[33] A részvételi, közösségi stratégiaalkotás során elvben olyan dokumentum készül, amelyet a település közössége, ezen belül az önkormányzat is magának elfogad. Ez nem zárja ki, hogy az Önkormányzatnak saját (rész)stratégiái is legyenek, amelyek szorosan kapcsolódnak a feladataihoz, az általa viselt konkrét felelősséghez.

[34] Forrás: Magyarszék rendezési terve http://www.magyarszek.hu/sites/default/files/field/file/rendezesi-tervek/szab-terv-szoveges.pdf

A küldetés teljesítését elvi alapokra helyező *értékek,* ill. értékrend[35] megfogalmazása (egyszerű, egyszavas felsorolása, amit a helyi közösség életében fontosnak tartanak, esetleg egymondatos magyarázatokkal) a stratégiaalkotásban rendkívül fontos. A helyi közösségi stratégiát megalapozó, a közösség tagjainak gondolkodását, viselkedését, cselekvését meghatározó, irányító közös alapelvek elfogadásának jelentősége abban áll, hogy társadalmilag számon kérhető erkölcsi csoportnormaként működnek a megvalósításban. Az értékek a helyi közösség kultúrájának döntő elemei (lásd a keretes szöveget[36]) Az értékeknek a stratégia keretei között egyeztetett „közös része" az erkölcsi garancia arra, hogy nem kerül ellentmondásba a közösségben teljesen természetes módon jelen lévő szubkultúrákkal[37].

A magyar falusi társadalom legjelentősebb modernkori kihívása az elöregedés és az értékrend tradicionális közösségektől való elmozdulása. Ezen folyamatok negatívan befolyásoló hatással vannak egy falu életének minden aspektusára. A gazdaságra, a piacra, a társadalmi közösségekre, a helyi politikára.

A küldetésbe, valamint a helyi közösség értékrendjébe foglalható elemeket a helyzetértékelésbe bevont dokumentumok is tartalmazhatnak. Ezért a tartalomelemzésnek ezekre az elemekre is célirányosan ki kell terjednie. Amennyiben ilyen tartalmú konkrét megfogalmazások ezekben nincsenek, úgy a SWOT-elemzésből kell kiemelni a küldetés és értékek tartalmi elemeit[38].

5.2.6. Stratégiai célok, fejlesztési irányok

A stratégiai célok és fejlesztési irányok azonos tartalomra vonatkoznak. A cél fogalma az elérendő állapotra, a stratégiai irány pedig a jelen állapottól a jövőbeni állapot felé történő elmozdulásra utal. A lényeg mindkét esetben az, hogy a *változás* szükségességéről van szó lehetőség szerint meghatározott mértékben[39], ill. egy új helyzet eléréséről, amely valamely probléma megoldását, feszültség, esetleg konfliktus feloldását jelenti. Ez utóbbi esetben a cél teljesülésének mértékét a változásban érdekeltek elégedettségi szintje fejezi ki.

A stratégiai célmeghatározás általában két- esetenként több szintű is lehet. Az általános célmeghatározás akkor alkalmazható, ha azt részcélok bontják le, értelmezik. Ebben az

[35] Az értékrend az értékek összessége. Önálló megfogalmazása az értékrend nyilatkozat.
[36] Forrás: Civil szervezetek és ifjúsági közösségek vidéken – kutatási összefoglaló, elérése http://www.agrya.hu/sites/default/files/downloads/ery_2013_1_flp_web.pdf
[37] Ilyen szubkultúrák lehetnek, például a magától értetődő etnikai jellegűeken túl kapcsolódhatnak korosztályokhoz (pl. idősek, fiatalok), foglalkozásokhoz (pl. földművesek, alkalmazottak, vállalkozók, értelmiség), területi elkülönüléshez (felvég, alvég), jövedelmi különbségekhez (tehetősek, szegények), a közösséghez tartozás szerint (őslakosok, „együttmentek").
[38] A műhelymunkának közvetlenül ezek meghatározására vonatkozó gyakorlata is lehetséges. Kérdés azonban, hogy a tervezett 3 napba és a követet forgatókönyvbe, módszertanba belefér-e.
[39] Célindikátornak (mutatószám) nevezik azt az értéket, amelyet a változás eredményeképpen el kívánnak érni. A stratégiában a jó célmeghatározás érdekében törekedni kell a célok mérhető meghatározására.

esetben az alacsonyabb, második szinten kell a célt megfelelő konkrétsággal kifejteni. Nagyon fontos, gyakorlatias stratégiai cél-meghatározási szempont, hogy arra a helyzetértékelésből levezetett *fejlesztési prioritások* mentén kerüljön sor. Kiindulva abból a követelményből, hogy a stratégiai cél változásorientált, a normális működés, a rendben lévő területek változással nem járó működési céljait nem kell beemelni a stratégiába. A tény, hogy egy közszolgáltatási terület nincs megjelenítve a stratégiában, nem jelentheti annak leértékelését, háttérbe szorítását. A folyamatos, normális működés feltételeit az operatív tervezés keretei között lehet és kell biztosítani.

A célok, fejlesztési irányok megfogalmazásával, kifejtésével szemben támasztott követelmények a legismertebb és legegyszerűbb SMART metodika[40] szerint következők:

- *Specifikus* - sajátos, konkrét a tartalom, minőség és mennyiség tekintetében.
- *Mérhető* – objektív mutatószámokkal értékelhető a teljesülése.
- *Elérhető* – teljesíthető az adott körülmények és feltételek mellett.
- *Releváns* – valós válasz a megoldandó problémára.
- *Időzített* – időben konkrétan meghatározott.

Amennyiben a célrendszer több szinten fejti ki a stratégiai célokat, fejlesztési irányokat, úgy a fenti metodikájú, pontos leírás követelményeinek a legalacsonyabb, legkonkrétabb szinten mindenképpen meg kell felelni. Nem zárható azonban ki, s ez lehetőség szerint kívánatos a magasabb szinteken is a célok tartalmához igazodó módon. Amennyiben a stratégia az egyes célokhoz, fejlesztési irányokhoz kapcsolódóan feladatként részstratégia, ill. megvalósítási program kidolgozását kapcsolja (lásd a következő fejezetrészben), úgy elképzelhető, hogy elképzelhető, hogy a kapcsolódó célrendszer további részletei ezek keretében kerülnek konkretizálásra. Ez esetben kerülhető azonban ki a vonatkozó stratégiai cél kellően konkrét meghatározása, mintegy „megrendelésként".

A célok leírása során figyelemfelkeltő az a gyakorlat, hogy az egy- vagy néhány szavas „*célcímet*" egy néhány soros bekezdéssel magyarázzuk meg lehetőség szerint akcióorientált módon[41] a SMART-metodika követelményei szerint. Pl. „*Utolsó kilométerek* – Ellentmondásos, hogy viszonylag jó területi elhelyezkedésünk ellenére nem jók a helyi tömegközlekedési lehetőségek, nem felelnek meg az itt élők igényeinek. Elsősorban a helyi közösség érdeke az, hogy könnyen elérhetővé váljanak térségünk fontos közlekedési csomópontjai, az oda- és visszautazásra saját megoldást kell találni saját közösségi erőforrásaink mozgósításával, a lehető legrövidebb időn belül." Amennyiben a

[40] SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time based. Továbbfejlesztett változata egy hatodik követelménnyel egészül ki: I – Independent (független, a többi célkitűzéstől). Léteznek ennél részletesebb cél-meghatározási módszertanok, követelményrendszerek is.

[41] Ez azt jelenti, hogy a megfogalmazásból érzékelhető legyen, mit kell/lehet tenni, milyen irányban, módon kell cselekedni a cél teljesítése érdekében.

stratégiaalkotás során a célrendszer egyes elemit fontosság szerint értékelték, úgy célszerű ezeket a mutatókat feltüntetni a célok leírásában.

5.2.7. Megvalósítási programok, eszközök és erőforrások

A helyi közösségi alapstratégia e fejezetében *a megvalósítás biztosítékait* kell a lehető – akkor és ott belátható – módon és mértékig rögzíteni. A stratégiai célok, fejlesztési irányok további lebontásának két útját lehet kijelölni. Mindkettőt azonos módon akcióként, egységes tartalmi elemekkel *program*[42] formájában javasoljuk leírni:

- *részstratégia* kidolgozási program,
- *projekt,* a megvalósítás programja.

Az alapstratégia feladata a beavatkozási akciók programjainak beazonosítása és legalapvetőbb jellemzőinek (paramétereinek, erőforrásainak) meghatározása. Az egyes *programok leírásának* tartalmi elemei a következők (a legalapvetőbbek *-gal jelölve):

- rövid, figyelemfelkeltő cím,
- a program tömör tartalmi meghatározása, amely utal a várt eredményre (*)
- a megvalósítás időhorizontja (*),[43]
- a megvalósítók (közreműködő, felelős) köre (*),
- a szükséges anyagi források nagyságrendje és biztosításának belátható módja,
- egyéb garanciális feltételek[44].

Az alapstratégia programtárába (lásd a továbbiakban részletesebben a programkatalógusról) felkerülhetnek a stratégiai célok megvalósítását szolgáló, már folyamatban lévő programok is. Az egyes programok kifejtésének mélysége ebben a részben függhet attól, hogy rendelkezésre állnak-e az adott időpontban részletes programtervek, amelyeket mellékletként lehet csatolni az alapstratégiához.

A programok szükségességét jól szemléltetheti ebben a fejezetrészben egy táblázatos ún. *programkatalógus*, amely időhorizont szerint rendezve listába foglalja a programokat és

---

[42] A gyakorlatban erre számos más fogalmat is alkalmaznak: beavatkozás, intézkedés, cselekvés, program, célprogram, projekt, ill. ezek tervei. Azért javasoljuk a program (projekt) fogalmak alkalmazását, mert ezekhez többé-kevésbé egységes (pl. EU-konform) meghatározási elemek és ismeretek (projekt-, ill. program menedzsment, ilyen pl. a LOGFRAME – logikai keretmátrix technika, amely a program kidolgozását támogató módszertan, lásd: http://www.hidegyesulet.hu/nonprofit/2006_2_15-16o.php) kapcsolódnak. Ha a stratégiai cél, fejlesztési irány ismert, de az odavezető út (a megoldás, annak feltételei) a stratégiaalkotás időpontjában még nem, akkor a program tartalmazhatja a megoldási lehetőségek felkutatását is. Erre példa a korább említett *„Utolsó kilométerek”* célkitűzés példa.

[43] Rövid (2-3 év), közép (4-5 év), hosszú (5 év felett) táv.

[44] Pl. helyi önkormányzati rendelet, megállapodások, szervezeti keretek, egyéb intézkedések, szervezeti, együttműködési feltételek.

bemutatja a stratégiai célokhoz (a táblázat fejlécében) való kapcsolódásukat (pl. erős, közepes, gyenge, nincs kapcsolódás jelekkel). A táblázatból jól leolvasható, hogy a stratégiai célokat milyen számosságban és erősséggel fedik le a megvalósítást szolgáló beavatkozások.[45]

5.2.8. A stratégia gondozása és kontrollja

A tervek halálát korábban az jelentette, ha „asztalfiókban maradtak", manapság inkább egy gondozatlan honlapon, vagy átvételekben céltalanul keringve halnak meg az interneten, a készítők számára vállalhatatlanul. A stratégiát nem csak megvalósítani, de gondozni és ellenőrizni (modern kifejezéssel monitorozni) is kell. Ezt szolgálja egy külön fejezetrész, amelyben leírjuk, hogyan valósul meg mindez, hogy stratégiánk ne jusson a bevezető mondatban említett sorsra.

A stratégia megvalósításának és gondozásának magában a dokumentumban rögzíthető garanciális elemei – a helyi viszonyoknak megfelelő módon rendezve – lehetnek a következők:

- a stratégia és a kapcsolódó részstratégiák nyilvánossága,
- a programkatalógus karbantartása és nyilvánossága,
- intézkedés a kétévenkénti áttekintésről a stratégiaalkotói körben,
- a stratégia megvalósulásának követéséért felelős munkacsoport[46] létrehozása,
- stratégiai tanácsadó testület létrehozása,[47]
- települési, közösségi, intézményi, forrásteremtő és pályázóképesség megléte,[48]
- forrásteremtő és projektmenedzselő szervezet létrehozása,[49]
- a stratégiaalkotás utókövetése.[50]

---

[45] A programok stratégiai célirányosságához a kapcsolódás mértékei alapján akár mutató is rendelhető. Ha a kapcsolódási intenzitás jelei helyett számértékeket (pl. 5 erős, 3 közepes, 1 – gyenge, 0 – nincs kapcsolat) alkalmazunk és ezeket célonként (függőlegesen) és/vagy programonként (vízszintesen) összeadjuk.

[46] Ez kialakulhatott a stratégiaalkotás folyamatában is, intézményesíthető hosszabb távra, vagy létrehozható újonnan. Szerepe lehet a stratégia megvalósulásának operatív követése, a nyilvánosság biztosítása, a változások vezetése.

[47] Ez is kialakulhatott a stratégiaalkotás során, s intézményesíthető a továbbiakra vonatkozóan. Szerepe lehet a stratégia felügyelete, évenkénti értékelés, ellenőrzési jelentések, módosítások elfogadása, nagyobb projektek, pályázatok értékelése véleményezése.

[48] Ez a képesség több mint az ezzel foglalkozó személyek, szervezet (lásd a következő elemet) ilyen képessége. Magában foglalja többek között a szükséges tudást, információt, kapcsolatrendszert, együttműködést, önrész képző képességet, szervezettséget, gyors reagáló képességet, adminisztratív fegyelmet az együttműködők körében.

[49] A fejlett országokban létezik ez a szervezeti megoldás (pl. Community Development Corporation, lásd http://en.wikipedia.org/wiki/Community_development_corporation - helyi fejlesztési ügynökség), amely többszektorú, foglalkozik a helyi közösségi stratégiával, programokkal, települési marketinggel, pályázatokkal.

[50] A HKA program sajátos igénye a stratégia utóéletének követése, visszatérő konzultáció a pályázati teljesítési követelmények szerint.

A helyi közösségi részvétellel készülő és megvalósuló települési stratégia *helyi közügy*. Ilyenként kell megalkotni és gondozni, kommunikálni, folyamatosan figyelni és kezelni minden körülményt, amely azt érintheti.

5.2.9. Mellékletek

A stratégia szövegének „könnyítése”, a dokumentum áttekinthetőségének biztosítását szolgálja az a megoldás, hogy minden szükséges, a tartalmat alátámasztó, magyarázó, részleteket kibontó tartalmat mellékletként csatoljuk az alapszöveghez. Ezzel elérjük, hogy ezek a részek rendelkezésre állnak, de csak azok mélyednek el bennük, akiket a részletek érdekelnek. A mellékletekként szerepeltethető tartalmi elemek (amennyiben azokat a főszövegben nem részletezzük) lehetnek – többek között – az alábbiak:

- a közreműködők teljes névsora,
- a véleménynyilvánítók névsora,
- a felhasznált források teljes jegyzéke (jelölve a mellékletben csatoltakat),
- a helyzetelemzés dokumentumai,
- hatályos részstratégiák,
- folyamatban lévő programok leírásai, tervei,
- egyéb dokumentumok.

6. Helyi Közösségi Akadémiai hálózat

A Helyi Közösségi Akadémia a helyi, települési közösség önmenedzselési kompetenciáinak fejlesztését, alkalmazását segítő *új intézményrendszer*, amely fokozatosan bontakozik ki és él a mindenkori adottságok, körülmények kínálta lehetőségekkel. Az országos rendszerként elképzelt forrásközpont hálózat *kezdeti állapotában* a következők elemekkel, tevékenységekkel és jellemzőkkel írható le:

- egy levédendő[51] megnevezés (HKA),
- helyi közösségi stratégiaalkotási program,
- programszemélyzet a program időtartamára vonatkozó szerződéssel,
- a programba bekapcsolódó települések, mint referenciahelyek,
- a program során létrejövő szellemi termékek,
- a szellemi termékek feletti rendelkezési jogok[52],
- a program során összegyűjtött, értékelt szakmai, terepi információk összessége,[53]
- a programba bekapcsolódó szervezetek, személyek közössége[54],
- az együttműködéseket (jogok, kötelezettségek) rögzítő dokumentumok összessége,
- önkormányzati dolgozók, a HKA személyes területi megbízottjai, képviselői[55] 70+ helyen,
- egy állandó helyszín, irodatér egy befogadó szervezetnél, mint a HKA területi központja[56] 70+ helyen.

A HKA hálózati szakmai szervezetként eredeti céljait megtartva idővel – akár a program időtartama alatt – közvetlen vagy közvetett[57] jogi személyiséget szerezve folytathatja, fokozatosan kiszélesítheti szolgáltatásait, működését és szervezetét. Ezt írja elő az ésszerűség követelménye a felhalmozott tudás, tapasztalat további gyarapítása és hasznosítása érdekében. A *„továbbműködésben”* többek között a következő lehetőségek kínálkoznak, ill. azokkal összefüggő feladatok merülnek fel:

- napirendre kerül az önfenntartó képesség biztosításának kérdése,
- sajátos „márka” (brand) építése a tudásmenedzsment e területén és „üzletágában”,

[51] A nevet alkalmas időpontban megfelelő logóval célszerű levédeni.
[52] Tisztázandó, hogy mely jogi személyiségű szervezethez kötődnek, s az milyen módon adja át a HKA meglévő vagy kialakítandó munkaszervezetének.
[53] Közöttük kiemelten a korábbi önkormányzati szervezetfejlesztési program eredményei 20 helyszínen, az önkormányzati szaktanácsadók által értékelve.
[54] A HKA közvetlen közönsége: az érintett személyek és szervezetek számára ismertté válik a HKA tevékenysége, együttműködési megállapodások sorában kerül rögzítése a partnerség, közreműködői kör a legkülönbözőbb szerepekben.
[55] Kérdéses, hogy a bekapcsolódó szaktanácsadókkal milyen tartalmú szerződések jönnek létre.
[56] Ezt a vállalást a bekapcsolódó önkormányzat, esetleg valamelyik partnere vállalja, amit a HKA szerződés rögzít.
[57] Egy jogi személy (pl. Nemzeti Közszolgálati Egyetem) részeként, más szervezetekkel partnerségben működtetett, viszonylagos önállósággal rendelkező szervezeti egysége.

- önálló internetes megjelenés és szolgáltatások,[58]
- a helyi közigazgatási legjobb gyakorlatok (best practice) „üzletág" felfejlesztése, a jó megoldások fejlesztőinek ösztönzésével[59],
- online helyi fejlesztési módszertani dokumentum- és példatár működtetése, amely biztosítja a jó gyakorlatok elérhetőségét is,
- a helyi önkormányzati innováció, kutatások terepi támogatása, becsatornázása az országos fejlesztésbe, kutatásba és képzésbe,
- az önkormányzati szaktanácsadók munkájának háttérkiszolgálása, szervezése, közvetítése az innovációs terepekre,
- a kistelepülések forrásteremtő, pályázati képességeinek támogatását jelentő információs, szaktanácsadási szolgáltatások nyújtása, ill. közvetítése,[60]
- a kistelepülések bekapcsolása a vidékfejlesztés szolgáltatási és intézményrendszerébe (pl. Leader[61], helyi akciócsoportok (HACS) hálózata[62], IKSZT program[63], Magyar Nemzeti Vidék Hálózat[64], eMagyarország pontok hálózata[65], teleházak hálózata[66], vidékfejlesztő civil szervezetek),
- az innovatív önkormányzatok körének (IÖK) és testületének (IÖT) létrehozása, ahol jelentős újítási referencia megoldásokat alkalmaznak,[67]
- a helyi HKA-k folyamatos működésével összehangolt kapacitásbővítése számosságban és minőségben,
- országos HKA központ létrehozása a tevékenység kibővülésével összhangban,
- kapcsolatfelvétel és együttműködés, információ és tapasztalatcsere a hasonló külföldi – nemzeti és nemzetközi – helyi fejlesztési tanácsadó hálózatokkal és hálózati programokkal, faluszervezetekkel[68]

---

[58] Ez részben már a „programfázisban" is megkezdődhet, amennyiben erre források rendelkezésre állnak, ill. programteljesítmény-követelmény írja elő. Megvalósíthatónak tartjuk egy 3D-s virtuális valóság rendszer kifejlesztését, amely az intézményrendszer működését virtuális terekkel és valós idejű események, rendezvények lebonyolíthatóságával szolgálja ki. Ilyen megoldás kezdetei, kísérletei megjelentek a hazai közigazgatásban Budaörs Önkormányzat működésében a Nemzeti Közszolgálati Egyetemmel együttműködve: http://nol.hu/belfold/20120924-ugyintezes_virtualis_3d-ben
http://www.youtube.com/watch?v=7fg26jlqJGo&feature=youtu.be

[59] Lásd vidékfejlesztési jó gyakorlatok adattára: http://www.mnvh.eu/jogy, http://videkstrategia.kormany.hu/jo-peldak-jo-gyakorlatok, jó gyakorlatok a közfoglalkoztatásban: http://www.toosz.hu/digitalcity/projects/tooszproject/homepage.jsp?dom=AAAAZJWX&prt=BAAFKZOG&fmn=BAAFLQLA&men=BAAFLXIV&bindex=2 , lásd a helyi foglalkoztatás jó gyakorlatairól: www.ecotec.com/idele

[60] A fejlesztési források megjelenésével fennáll annak a veszélye, hogy ellenőrizetlen pályázati tanácsadók, pályázatíró szervezetek jelennek meg, amelyek nem rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal, referenciákkal. A probléma megoldását jelentősen segíthetik megfelelő tájékoztató, információgyűjtő és tájékoztató szolgáltatások.

[61] Lásd http://leaderkontakt.hu/

[62] A helyi akciócsoportok jegyzéke: http://umvp.kormany.hu/umvp-hacsok

[63] Lásd http://www.ikszt.hu/

[64] Lásd http://www.mnvh.eu/

[65] Lásd http://www.emagyarorszag.hu/web/guest/emagyarorszag

[66] Lásd http://www.telehaz.hu/

[67] Az IÖK, ill. IÖT felhasználása az innovációk értékelésében, tanácsadó testületként (szakmai civil szervezet) kontrollálhatja, értékelheti a HKA tevékenységét.

- a folyamatos HKA marketing tevékenység megszervezése.

Mindezek és a program végrehajtása során szerzett tapasztalatok alapján javasoljuk elkészíteni a HKA fejlesztés stratégiáját, majd erre épített üzleti tervét oly módon, hogy az szervesen illeszkedjen a közigazgatás-fejlesztés stratégiájának és programjainak, különösen a Magyary Program rendszerébe.

[68] Ilyenek pl. The Asset-Based Community Development Institute (ABCD) Network, http://abcdinaction.ning.com/, http://www.abcdinstitute.org/networks/ LEED Programme (Local Economic and Employment Development) CEI-LEED Local Development Network of Advisors http://www.oecd.org/cfe/leed/cei-leedlocaldevelopmentnetworkofadvisors.htm, European Network for Local Development (Magyarország jelenleg nem tagja) http://www.eurolocaldevelopment.org/network-3/ , Európai Vidékfejlesztési Hálózat http://enrd.ec.europa.eu/hu/home-page_hu.cfm, Irish Local Development Network (ILDN) http://www.ildn.ie/ Canadian Community Economic Development Network (CCEDNet) http://ccednet-rcdec.ca/en Community Driven Development World Bank Programme http://www.worldbank.org/en/topic/communitydrivendevelopment ICLEI Network http://www.iclei.org/en/our-members/iclei-networks-communities.html, ICLEI Europe http://www.iclei-europe.org/ New We, ökofalvak európai hálózata: http://www.youtube.com/watch?v=2YyNjAs-nHo, http://www.newwe.info/, magyarországi ökofalu hálózat http://www.elofaluhalozat.hu/, ökofalvak világhálózata, Global EcoVillage & Sustainable Community Network: http://www.globalecovillages.org/, Interdependent Project (a fenntarthatóság nemzetközi gyakorlata): http://www.interdependentproject.org/, Magyar Faluszövetség http://www.faluszovetseg.hu/, Magyar Urbanisztikai Társaság Falutagozat http://www.mut.hu/?module=news&action=list&fname=falutagozat

Stratégiai dokumentumok az önkormányzati gyakorlatban

TERVEZÉSI MŰFAJOK – RENDELTETÉS	ÖNKORMÁNYZATI GYAKORLAT[69]	JOGI ALAP[70]
Helyzetelemzés – helyzetfeltáró, helyzetelemző dokumentumok, tanulmányok a környezetről, elvárásokról, problémákról (Zöld Könyv, Fehér Könyv).[71]	A hosszútávra szóló településfejlesztési koncepciót és az integrált településfejlesztési stratégiát megalapozó vizsgálat (kötelező) Települési értéktár, értékleltár (ajánlás)[72] *A további stratégiák, koncepciók*	314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról … 1. és 2. sz. melléklet 2012. évi XXX. törvény a magyar nemzeti értékekről és a hungarikumokról, 114/2013. (IV. 16.) Korm. rendelet a magyar nemzeti értékek és a hungarikumok gondozásáról, Közkincs Program

[69] Zárójelben a dokumentum kötelező – ajánlott – önkéntes jellege, valamint a települési lakosságszám, amennyiben az ajánlás lakosságszámhoz kötött (ajánlás adott lakosságszám felett).

[70] A jogi alap nem jelenti szükségképpen a kötelező előírást. Egyes esetekben lehetséges, hogy a jogi alap időközben hatályát vesztette, de szerepeltetése azért lehet fontos, mert élő, jelenleg is érvényben lévő dokumentumok alapját képezte.

[71] „**Zöld Könyv** – A zöld könyv olyan dokumentum, melynek célja egy-egy terület legfontosabb kérdéseinek, problémáinak és kihívásainak azonosítása és … az érdekelt szakmai és társadalmi szereplők bevonása ezek megvitatásába. A zöld könyvek célja a gondolatfelvetés, a konzultáció elindítása. **Fehér Könyv** - A fehér könyv egy adott területről készült átfogó, kötetlen struktúrájú megalapozó dokumentum, amely azonosítja az adott területhez kapcsolódó problémákat, bemutatja a magas szintű célkitűzéseket, egyes esetekben a lehetséges beavatkozási módokat is. A fehér könyvek a zöld könyvek olyan folytatásának tekinthetők, melyek a társadalmi párbeszéd és konzultáció eredményeire támaszkodva körvonalazzák a lehetséges beavatkozási területeket és eszközöket. A fehér könyv a stratégiánál és koncepciónál kevésbé strukturált, és kevésbé teljes körűségre törekvő dokumentum."
Forrás: Stratégiaalkotási Kézikönyv, 2008. Elérése: http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR/SA_KK_2008_FINAL.pdf

[72] A dokumentum, ill. gyűjtemény alkalmas a település adottságainak (nem csak a jogszabály szerinti nemzeti, hanem egyéb helyi értékeinek is) folyamatos gyűjtésére és értékelésére a helyzetelemzések megalapozására. Részben hasonló céllal működtek korábban a kistérségi, települési Közkincs Kerekasztalok és készültek Közkincs értéktárak, értékleltárak

	általában tartalmaznak helyzetelemző részeket, azok jellemzően nem jelennek meg önálló dokumentumokként	
Koncepció – jövőkép, átfogó, hosszú távú fejlesztési célok, irányelvek, követelmények (a stratégia része is lehet)	Területfejlesztési koncepció (kötelező) Településfejlesztési koncepció (kötelező) Települési jövőkép (önkéntes) *Lásd az alább az ágazati, szakterületi koncepciókat önállóan, vagy a részstratégiák elemeiként*	1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről, 1997. évi LXXVIII. törvény az épített környezet alakításáról és védelméről 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról … A helyi Leader és az ún. jövőműhely programok, ill. az átfogó stratégiák (lásd a következő részben az ott jelzett jogi háttérrel) kiemelt, a közösségi tervezés részeként, a jövőműhelyek működésének eredményeképpen készül(het)nek
Átfogó (befogadó, integrált) stratégia – alapelveken, helyzetértékelésen alapuló jövőkép és küldetés, átfogó, hosszabb távú iránymutatás, fejlesztési prioritások, irányok és célok, beavatkozások, ill. programterületek és programok	Integrált településfejlesztési stratégia, Integrált városfejlesztési stratégia (IVS)[73] (önkéntes)	2012. évi CLVII. törvény a településfejlesztéssel, a településrendezéssel és az építésüggyel összefüggő egyes törvények módosításáról, 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról …, Új Magyarország Fejlesztési Terv[76]

[73] Lásd: http://www.terport.hu/telepulesrendezes-fejlesztes/fejlesztesi-dokumentumok
[76] Részletek: http://umvp.kormany.hu/strategia

	Helyi vidékfejlesztési stratégia (HVS), helyi fejlesztési stratégia (általában önkéntes, LEADER programok esetében kötelező)	2006/144/EK EURÓPA TANÁCS HATÁROZATA a vidékfejlesztésre vonatkozó közösségi stratégiai iránymutatásokról (2007–2013), 76/2011. (VII. 29.) VM rendelet az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból a Helyi Vidékfejlesztési Stratégiák LEADER fejezetének végrehajtásához 2011-től nyújtandó támogatások részletes feltételeiről, a vidékfejlesztési miniszter 102/2012. (X. 1.) VM és 30/2012. (III. 24.) VM rendeletei a LEADER Helyi Akciócsoportok feladat ellátásához az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból nyújtandó vidékfejlesztési támogatás részletes feltételeiről[77], Darányi Ignác Új Magyarország Vidékfejlesztési Stratégiai Terv 2007-2013 (ÚMVST), Nemzeti Felzárkóztatási Stratégia 2011-2020[78]
	A fenntartható fejlődés helyi stratégiája, programja (önkéntes)	ENSZ Agenda 21, EU LA21 Az Európai Unió ötödik környezetvédelmi akcióprogramja (1992-2000). Útmutató a Fenntartható Fejlődés Helyi Programjai (Local Agenda 21) elkészítéséhez
	Települési mezőgazdasági program, ill. helyi közösségfejlesztési program[74] (ajánlott)	Nemzeti Vidékstratégia, Új Magyarország Vidékfejlesztési Stratégiai Terv 2007-2013, 2253/1999. (X. 7.) Korm. határozattal elfogadott Nemzeti Agrárkörnyezetvédelmi Program, 2/2002. (I. 23.) KöM-FVM együttes rendelet az érzékeny természeti területekre vonatkozó szabályokról
	Helyi egészségterv[75] (ajánlott, egyes pályázati programok kötelező része)	46/2003. (IV.16.) OGY határozat a Nemzeti Népegészségügyi programról, 46/2003. (IV. 16.) OGY határozattal elfogadott

[74] Komplex tartalmánál, közösségi jellegénél fogva átfogó településfejlesztési stratégia is lehet, szűkebb értelmezés esetében azonban a helyi gazdaságfejlesztési koncepció, ill. stratégia (lásd alább) részeként is értelmezhető.
[75] Azért tekinthető nem ágazati (egészségügyi) stratégiának, mert a települési életminőség egészéről szól.
[77] A helyi akciócsoportokról: http://umvp.kormany.hu/umvp-hacsok

		Népegészségügyi Stratégia
Ágazati, szakterületi fejlesztési koncepciók, részstratégiák, hosszú távú tervek	Településrendezési terv (településszerkezeti terv, szabályozási keretterv és terv, zöldfelület fejlesztési terv) (kötelező)	1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről, 2012. évi CLVII. törvény a településfejlesztéssel, a településrendezéssel és az építésüggyel összefüggő egyes törvények módosításáról, 314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról …
	Helyi gazdaságfejlesztési koncepció, ill. stratégia (*benne:* szociális gazdaság fejlesztése) (ajánlott, 2000 fő felett)	Lásd Területfejlesztési koncepció, valamint az Országgyűlés 97/2005.(XII.25.) OGY határozata[80] az Országos Területfejlesztési Koncepcióról (OTK), Nemzeti Vidékstratégia, Új Magyarország Vidékfejlesztési Stratégia, Zöld Gazdaság Magyarországon stratégia, Magyar Munka Terv a Széll Kálmán Terv alapján
	Helyi turisztikai stratégia (a fenti helyi gazdaságfejlesztési koncepció, ill. stratégia része is lehet) (ajánlott, térségi turisztikai stratégiák részeként)	Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia
	Települési humán erőforrás (foglalkoztatási) fejlesztési stratégia (Helyi Foglalkoztatási Paktum), közfoglalkoztatási terv, koncepció	Európai Foglalkoztatási Stratégia, Új Magyarország Fejlesztési terv, Magyarország Nemzeti Stratégiai Referenciakerete 2007–2013 Foglalkoztatás és növekedés, Nemzeti Akció Program a Növekedésért és Foglalkoztatásért, Magyar Munka

[78] A vidékfejlesztés jogszabályi háttere: http://umvp.kormany.hu/umvp-jogszabalyok

[80] Részlet az OTK-ból: *„A versenyképesség érdekében alapvető cél a regionális, kistérségi és helyi vezetés stratégiai menedzselési és tervezési készségeinek, valamint a piacorientált versenyszemléletnek az erősítése, az együttműködési és innovációs képesség fejlesztése. Módszertani és anyagi eszközökkel ösztönözni szükséges a térség szereplőinek érték- és érdekrendszerét összefogó, a helyi adottságokra reálisan építő, és az európai, globális kihívásokra megfelelő, hatékony választ adó regionális,* ***helyi stratégiák kialakítását.****”*

	(ajánlott)	Terv a Széll Kálmán Terv alapján
	Vagyongazdálkodási terv, koncepció (ajánlott) (30-50.000 fő)	2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról
	Zöldfelület/-területfejlesztési koncepció, stratégia, terv (ha nem önálló, a településrendezési terv része, lásd ott) (ajánlott, 50.000 fő)[79]	Nemzeti Környezetvédelmi Stratégia, Zöld Gazdaság Magyarországon stratégia, *lásd továbbá a terület- és településfejlesztési koncepció jogalapjainál*
	Helyi környezetvédelmi program	A környezet védelmének általános szabályairól szóló módosított 1995. évi LIII. törvény
	Települési energia- és klímastratégia, lakossági energiahatékonysági program (ajánlott)	Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégia 2008-2020, Nemzeti Energiastratégia 2030, Nemzeti Környezetvédelmi Stratégia, Zöld Gazdaság Magyarországon stratégia
	Települési hulladékkezelési, -gazdálkodási terv (kötelező)	Nemzeti Környezetvédelmi Stratégia, 2000. XLIII. törvény a hulladékgazdálkodásról, 126/2003. (VIII.15.) Korm. rendelet a hulladékgazdálkodási terv részletes tartalmi követelményeiről
	Települési környezetvédelmi program, stratégia (kötelező)	1995. évi LIII. törvény a környezet védelmének általános szabályairól, Nemzeti Környezetvédelmi Stratégia
	Szociális, szociálpolitikai szolgáltatástervezési koncepció, kistérségi gyerekesély stratégia (kötelező 2.000 fő felett, alatta	1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról, Magyarország Nemzeti Reform Programja a Széll Kálmán Terv alapján, 47/2007. (V. 31.) OGY határozat „Legyen jobb a gyermekeknek!” Nemzeti Stratégiáról, 2007-2032)

[79] Ez és a következő két koncepció/stratégia összevonható egy ún. településüzemeltetési koncepcióban, s bővebb is lehet ezeknél, magában foglalhatva a közvilágításra, közutakra (közlekedés) területeket.

	ajánlott)	
	Ifjúságpolitikai koncepció, stratégia (ajánlott 5.000 fő felett)	88/2009. (X.29.) OGY határozat a Nemzeti Ifjúsági Stratégiáról, 1012/2010. (I.22.) Korm. határozat a NIS 2010-2011. évekre vonatkozó cselekvési tervéről
	Időspolitikai koncepció, stratégia (ajánlott 50.000 fő felett)	Nemzeti Idősügyi Stratégia, 81/2009 (X.2.) sz. országgyűlési határozat
	Esélyegyenlőségi koncepció, terv, program (kötelező)	2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról, a helyi esélyegyenlőségi programok elkészítésének szabályairól és az esélyegyenlőségi mentorokról szóló 321/2011. (XII. 27.) Korm. rendelet, a helyi esélyegyenlőségi program elkészítésének részletes szabályairól szóló 2/2012. (VI. 5.) EMMI rendelet rendelkezései
	Közművelődési, kulturális, művészeti koncepció, stratégia (ajánlott 5.000 fő felett)	A kulturális javak védelméről és a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény
	Helyi bűnmegelőzési (közbiztonsági) stratégia (ajánlott 2.000 fő felett)	115/2003. (X. 28.) OGY. határozat a Társadalmi Bűnmegelőzés Nemzeti Stratégiájáról
	Helyi sportkoncepció (kötelező)	2004. évi I. törvény a sportról, Nemzeti Sportstratégia, Nemzeti Felzárkóztatási Stratégia 2011-2020
	Egészségfejlesztési terv, mint a településfejlesztési terv része (kötelező)	1997. évi CLIV. törvény az egészségügyről, 46/2003. (IV. 16.) OGY határozattal elfogadott Népegészségügyi Stratégia
	Civil, partnerségi, önkéntes koncepció, közösségfejlesztési stratégia (önkéntes)	1068/2012. (III.20.) Korm. határozat a Nemzeti Önkéntes Stratégiáról, Nemzeti Önkéntes Stratégia 2012-2020

	Helyi (önkormányzati) közmenedzsment szervezet-fejlesztési stratégia (önkéntes) Helyi információs társadalom, digitális szolidaritási, önkormányzati informatikai fejlesztési stratégia (önkéntes) Helyi, települési marketing koncepció (önkéntes) Helyi önkormányzati kommunikációs, PR stratégia (önkéntes)	Magyary Zoltán Program 12.0 2006/144/EK EURÓPA TANÁCS HATÁROZATA a vidékfejlesztésre vonatkozó közösségi stratégiai iránymutatásokról (2007–2013), Magyary Zoltán Program 12.0, „Digitális Magyarország Program" 2010 – 2014, Európa Parlament és a Tanács 2006/123/EK irányelve a belső piaci szolgáltatásokról (e-ügyintézési pontok szükségessége), 2009. évi LX. törvény az elektronikus közszolgáltatásról Önkormányzatok belső szabályozása, *lásd a helyi gazdaságfejlesztési stratégiára vonatkozó jogi alapokat.* Önkormányzatok belső szabályozása
Átfogó középtávú cselekvési tervek, végrehajtási (operatív[81]) programok, kibővített akciótervek – a stratégiák alapján megvalósítandó feladatok és alapvető feltételeik	Területfejlesztési program (kötelező) Gazdasági program, fejlesztési terv (kötelező) *Lásd továbbá valamennyi fentebb bemutatott szakterületi koncepciót, stratégiát, hosszú távú tervet,*	1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és a területrendezésről 2011. évi CLXXXIX. törvény - Magyarország helyi önkormányzatairól

[81] Az „operatív" fogalmat a közigazgatási tervezési fogalomrendszerben jelenleg két értelemben („cselekvési", „végrehajtási" (pl. ÁROP), valamint a távlati, hosszabb távú, stratégiai terv időbeli lebontását jelentő, „rövid(ebb) távú" értelemben is használják. Pl. az EU tervezési fogalomtárában a szakterületi „operatív programok" többéves cselekvési irányokat, feladatokat megvalósítási programokat jelölnek.

	amelyekhez készülhetnek, ill. amelyek tartalmazhatnak operatív programelemeket, akcióterveket	
Operatív (rövid távú, éves) tervek, éves akciótervek, munkatervek – a stratégia megvalósításának éves tervekre lebontott feladatai, amelyek a költségvetésben tükröződnek	Éves költségvetési terv (kötelező) Éves szakterületi tervek (önkéntes)	2011. évi CLXXXIX. törvény - Magyarország helyi önkormányzatairól Az intézmények belső szabályozási rendszerével intézményesített operatív irányítási eszközök
Egyedi fejlesztési célprogramok, részletes akciótervek, projektek, intézkedések – egyes fejlesztési feladatok és feltételeik	Helyi fejlesztési célprogramok (pl. közszolgáltatás fejlesztési programok) (önkéntes) Pályázati fejlesztési programok, projektek (önkéntes) Beruházási programok, projektek (önkéntes) Helyi szociális földprogram (önkéntes) Helyi közösségi hozzáférési pontokra alapozott távmunka, digitális közmunka program (önkéntes) Integrált térségi programok a gyerekek és családjaik felzárkózási esélyeinek növelésére (önkéntes)	Konkrét fejlesztési célok megvalósítását leíró programok, lebonyolítás a belső szabályozások, partnerségi, együttműködési megállapodások szerint EU-s, NFÜ pályázati rendszer szabályozások és követelmények A beruházások lebonyolításának rendjéről szóló belső szabályozás (szabályzat) Magyarország Nemzeti Reform Programja a Széll Kálmán Terv alapján Magyarország Nemzeti Reform Programja a Széll Kálmán Terv alapján Magyarország Nemzeti Reform Programja a Széll Kálmán Terv alapján

	Nyitott tanulási központok (NYITOK) hálózatfejlesztési programja (önkéntes) Helyi közfoglalkoztatási program (önkéntes)	Magyarország Nemzeti Reform Programja a Széll Kálmán Terv alapján Magyar Munka Terv a Széll Kálmán Terv alapján, Nemzeti Közfoglalkoztatási Program
Utókövetés – a stratégia egészének, egyes programjainak előrehaladását, megvalósulását, eredményeit és hatásait, tapasztalatait folyamatosan, időközben és az időszak végén monitorozó, értékelő, felülvizsgálati dokumentumok (kötelező, ajánlott, önkéntes jellegük kapcsolódik a vonatkozó stratégiához, ill. a stratégiai dokumentumban rögzítettek szerint alakul)	Beszámoló, időszakos áttekintések az integrált településfejlesztési stratégia megvalósulásáról EU-s operatív fejlesztési programok utókövetési dokumentumai A beruházási programok folyamatos felügyeleti rendszerének dokumentumai Stratégiai környezeti hatásvizsgálatok (SKV, ez a fajta vizsgálat előzetes hatáselemzés is lehet) A költségvetési terv végrehajtásának folyamatos és időszakos ellenőrzési dokumentumai A projektműködés ellenőrzési nyomvonalai szerinti ellenőrzési dokumentumok	314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról … EU-s, NFÜ pályázati rendszer szabályozások és követelmények 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről, belső ellenőrzési tervek/programok Európai Közösség 1260/1999. sz. Irányelv 8. Cikk, Európa Tanács bizonyos tervek és programok környezeti hatásainak vizsgálatáról szóló 2001/42.sz. irányelve, a környezet védelmének általános szabályairól szóló 1995. évi LIII. Törvény 43.§-a, Környezeti értékelés a Nemzeti Fenntartható Fejlődési Keretstratégia SKV-hoz A tervezéssel kapcsolatos ellenőrzési nyomvonal, 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről A belső szabályozások előírásai szerint, a belső kontrollrendszer monitoring előírásai, 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső

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

A helyi közösségi stratégiaalkotás megalapozását segítő módszertanok és jó gyakorlatok gyűjteménye[82]

38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200038.KOR

Módszertani útmutató a kormányzati stratégia készítéséhez, Miniszterelnöki Hivatal, 2004
https://hirkozpont.magyarorszag.hu/hatteranyagok/utmutato1.pdf

Indikátorok a stratégiai kormányzásban, MEH, 2008.
http://hetfa.hu/wp-content/uploads/JKPM01_IndikatorokStrategiaiKormanyzasban2007.pdf

Gyakorlat: Az ágazati stratégiaalkotás folyamata, valamint az egyes ágazati vezetői információs rendszerek bevezetésének tapasztalatai
http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR/agazati_strat_alkotas_agazati_vir.pdf

Gyakorlat: Kormányzati stratégiaalkotási projektek támogatása, KPMG
http://www.kpmg.com/HU/hu/industry/Factsheets/Documents/ksak-fs-2009-web.pdf

Stratégia-alkotási kézikönyv, A Kormányzati Stratégia-alkotási Követelményrendszer (KSaK) alapján, 2008.
http://www.ekk.gov.hu/hu/ekk/strategia

Stratégiai tervezés önkormányzati szemszögből, NFÜ, 2007.
http://www.nfu.hu/download/3007/02_Strat%C3%A9giai%20tervez%C3%A9s.pdf

[82] A stratégiai módszertanok és metodikai értékű jó gyakorlatok gyűjtése folyamatos a program keretében, egy módszertani archívum alapját képezi.

Gyakorlat: Az önkormányzati stratégiai tervezésről, a Kanadai Urbanisztikai Intézet Magyarországi Programirodája, 1998.
http://www.sze.hu/~lados/NGB_RT015/%D6nkorm%E1nyzati%20strat%E9giai%20tervez%E9s.pdf

Az EU által javasolt vidékfejlesztési stratégia módszertan (angolul) http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/en/what-is-the-structure-of-a-local-development-strategy_en.cfm

Irányelvek az európai falvak és vidéki térségek fenntartható fejlődéséért, Európai Vidékfejlesztési és Falumegújítási Munkaközösség, Leitbild, 2009, Településfejlesztési Füzetek különszám
http://www.kormany.hu/download/8/1e/30000/telepulesfejlesztesi%20fuzetek%20k%C3%BCl%C3%B6nsz%C3%A1m,%20ir%C3%A1nyelvek.pdf

Útmutató a helyi fejlesztési stratégiák értékeléséről, OECD, LEED, 2009.
http://regionalispolitika.kormany.hu/download/4/34/10000/OECD-%C3%9Atmutat%C3%B3.pdf

Nemzeti falustratégia és cselekvési program javaslat, 2005.
http://www.logincee.org/libraryitem/7463

Gyakorlat: Stratégiakészítés módszertani vázlat, 2011.
http://www.datourway.eu/documents/88-701-8687-ix_swotmondszertan_dtw_lp_ppt_ipel_2011_03_01_szzs.pdf

314/2012. (XI. 8.) Korm. rendelet a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint egyes településrendezési sajátos jogintézményekről
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200314.KOR

2012. évi CLVII. törvény a településfejlesztéssel, a településrendezéssel és az építésüggyel összefüggő egyes törvények módosításáról (integrált településfejlesztési stratégia)
http://www.complex.hu/kzldat/t1200157.htm/t1200157.htm

Gyakorlat és módszertan: A mikortérségi szintű településtervezés módszertanának kidolgozása (kutatás), kutatási összefoglaló, metodikai javaslat, NKTH, KPI, 2009.
http://www.mut.hu/?module=events&action=getfile&aid=195

Önkormányzati tervezés, Bevezetés a helyi önkormányzati képviselők számára, Önkormányzati Akadémia, TÖOSZ, 2010.
http://store1.digitalcity.eu.com/store/clients/release/AAAAYGVF/doc/sabjan-tervezes_2010.12.08-11.36.19.pdf

Tanyás térségek fejlesztésének stratégiája, VÁTI, 2009.
http://www.vati.hu/files/articleUploads/5630/fejlesztesi_strategia_javaslat_2005.pdf

Útmutató a települési mezőgazdasági programok megvalósításához önkormányzati vezetők számára, Vidékfejlesztési Minisztérium, 2012.
https://www.aki.gov.hu/publikaciok/publikacio/a:519/%C3%9Atmutat%C3%B3+Telep%C3%BCl%C3%A9si+mez%C5%91gazdas%C3%A1gi+programok+megval%C3%B3s%C3%ADt%C3%A1s%C3%A1hoz+telep%C3%BCl%C3%A9si+%C3%B6nkorm%C3%A1nyzatok+vezet%C5%91i+r%C3%A9sz%C3%A9re

Útmutató a Fenntartható Fejlődés Helyi Programjai (Local Agenda 21) elkészítéséhez, BME Környezetgazdaságtan Tanszék, a Belügyminisztérium felkérésére készült módszertan, 2003.
http://www.prof-turchany.eu/documents/Helyi_Agenda_21_utmutato.pdf

Segédlet a közösségi tervezéshez, Településfejlesztési Füzetek, 2010.
http://www.terport.hu/webfm_send/587
http://www.rtop.hu/kozossegitervezes.htm

Jövőműhely, tervezési módszer, Mobilitás
http://mobilitas.florka.hu/eariszi/tudasesmodszertar/modszertar/jovomuhely

Világbanki helyi gazdaságfejlesztési stratégia módszertan (angolul) http://www.worldbank.org/urban/local/toolkit/pages/home.htm
http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,contentMDK:20185196~menuPK:402642~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139,00.html

A helyi gazdaságfejlesztés kézikönyve, Világbank, 2004. (helyi gazdaságfejlesztési stratégiák)
http://siteresources.worldbank.org/INTLED/552648-1107469268231/20342500/led-primer-hu.pdf

Helyi gazdaságfejlesztés, Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok, Településfejlesztési Füzetek, 2010.
http://www.vati.hu/files/articleUploads/21338/TF_fuzet2_Helyi_gazdasagfejlesztes.pdf

Gyakorlati kézikönyv helyi foglalkoztatási stratégiák kifejlesztésére Magyarországon, Európai Bizottság, Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság, 2009.
http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2494&langId=hu

Stratégiai környezeti vizsgálatok, Egy lehetséges módszertan a Regionális Operatív Program környezeti szempontú ex-ante értékelésének megalapozásához, VÁTI, 2003.
http://www.terport.hu/webfm_send/301
http://www.terport.hu/teruletfejlesztes/utmutatok-kezikonyvek/tovabbi-utmutatok/strategiai-kornyezeti-vizsgalatok-egy-lehe

Gyakorlat: Interdiszciplináris Kritérium Rendszer, A városi zöldfelületek tervezése, fejlesztése és kezelése, EU, Agenda 21, 2004.
http://www.urge-project.ufz.de/CD/pdf/Part_2_Toolbox/2_ICC_CityLevel/ICC_CityLevel_Hungarian_Crit_1.pdf
http://www.urge-project.ufz.de/CD/pdf/Part_2_Toolbox/2_ICC_CityLevel/ICC_CityLevel_Hungarian_Crit_2.pdf
http://www.urge-project.ufz.de/CD/pdf/Part_2_Toolbox/2_ICC_CityLevel/ICC_CityLevel_Hungarian_Crit_3.pdf
http://www.urge-project.ufz.de/CD/pdf/Part_2_Toolbox/2_ICC_CityLevel/ICC_CityLevel_Hungarian_Crit_4.pdf

Gyakorlat: 7+1 Lépés egy jó önkormányzati energiagazdálkodás felé, E-misszió Egyesület
http://csalan.hu/eghajlatvaltozas/onkormanyzatoknak

Gyakorlat: Települési éghajlat-változási stratégia készítése, E-misszió Egyesület
http://csalan.hu/eghajlatvaltozas/onkormanyzatoknak

Segédlet a helyi hulladékgazdálkodási tervek készítéséhez, 2004.
http://www.kvvm.hu/szakmai/hulladekgazd/telepules/segedhullterv.htm
http://www.kvvm.hu/szakmai/hulladekgazd/telepules/0121_segedlethulladekgazdtervekhez.pdf

Segédlet a települési önkormányzatok részére a szolgáltatástervezési koncepció elkészítéséhez, ESZCSM, 2004.
http://www.szmm.gov.hu/download.php?ctag=download&docID=6

Fejleszthető egészség, Módszertani útmutató egészségtervekhez, OEFI, 2010.

http://www.oefi.hu/egeszsegterv.pdf

Gyakorlat: Esélyegyenlőségi terv segédlet (sablon), érdeklődők számára, 2006.
http://www.nkek.hu/ext/download.php?id=540

Az ifjúsági munka tervezése és értékelése, Módszertan, Mobilitás, ISZT, 2010.
http://www.sie.hu/files2/ikszt/szakkonyvek/ifjusagi_modszertani_kezikonyv/15_Tervezes.pdf

2/2012. (VI. 5.) EMMI rendelet a helyi esélyegyenlőségi program elkészítésének részletes szabályairól
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200002.EMM

Gyakorlat: A helyi közművelődési koncepció és rendelet készítésének folyamata, tartalmi és formai követelményei, 2010.
http://www.bmknet.hu/old/images/szakfelugyelet/kozmuv-doku-kovetelm.doc

Gyakorlat: Szociológiai háttértanulmány a civil stratégia megújításához, 2008.
http://szolnok.nonprofit.hu/sites/default/files/shared/civil_tanacs_kerekasztalok/18906_CIVILTAN,%20jan_18_.pdf

E-önkormányzati stratégiakészítési ajánlás kistérségek és önkormányzatok számára, 2009.
http://www.etudasportal.gov.hu/download/attachments/5734410/kib_22-2.pdf

EU módszertan a logikai keretrendszer (Logframe) alkalmazásáról (angolul): Guide to the Logical Framework Approach: a key tool for project cycle management, Republic of Serbia Government European Integration Office, 2011.
http://www.evropa.gov.rs/evropa/ShowDocument.aspx?Type=Home&Id=525

3. sz. melléklet

Helyi stratégiai dokumentumok értékelési módja és szempontjai

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

1. A stratégia információs alapja

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

2. A dokumentum technikai-minősége, hozzáférhetősége

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

3. Az elvárt eredmények

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

4. Megvalósíthatóság

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

5. A tervezési folyamat

- intézményes volt, a dokumentumot a képviselő-testület értékelte, elfogadta?
- nyitott és átlátható volt?
- hatékony volt?
- lebonyolításában valamennyi érdekelt fél részt vett?
- során kialakult-e közmegegyezés a stratégiai prioritásokkal kapcsolatban, illetve bemutatásra került-e az egyeztetési folyamat?
- során elegendő és reprezentatív számú nyilvános találkozóra, rendezvényre és promócióra került sor?
- eredménye hasznosult, alkalmazzák a gyakorlatban döntések alapjául?

6. Jó megoldások, jó gyakorlatok

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

7. Az értékelés dokumentálása

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

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

MAGYARY PROGRAM

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638

MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

A projektek az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósulnak meg.

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

MAGYARY
PROGRAM

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638

MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

A projektek az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósulnak meg.